

Наталья Самоукина

ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

ПРИ МИНИМАЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ЗАТРАТАХ



Москва
Санкт-Петербург
2006

УДК 005.95:005.13
ББК 65.290-6
С17

Самоукина, Наталья Васильевна.

С17 **Эффективная мотивация персонала при минимальных
финансовых затратах / Наталья Самоукина. — М. : Вершина,
2006. — 224 с. : ил. — ISBN 5-9626-0076-2.**

Агентство СІР РГБ

Современный руководитель понимает, что кроме рабочих мест в компании должны быть созданы дополнительные условия для стимулирования и поддержания активности сотрудников, их живого интереса к работе. Данная книга представляет собой простое, понятное и эффективно работающее руководство по мотивации персонала. Здесь предлагаются конкретные примеры, задачи, опросники, тесты, анкеты, советы и рекомендации, которые можно применить для разработки и поддержания системы мотивации персонала в компании. Книга предназначена руководителям высшего и среднего звена управления и специалистам в области человеческих ресурсов. Она будет полезна бизнес-тренерам, консультантам по управлению персоналом, студентам, специализирующимся в этой области, и аспирантам.

УДК 005.95:005.13
ББК 65.290-6

ISBN 5-9626-0076-2

© ООО «Вершина», 2005

Оглавление

От автора	7
Глава 1. Что мы знаем о мотивации?	10
Трудности в разработке системы мотивации персонала	10
Формы мотивации персонала	17
Модели (концепции) мотивации и их использование с целью стимулирования персонала	20
Модель вознаграждения (или позитивного подкрепления)	21
Концепция иерархии потребностей	23
Трехфакторная модель потребностей	25
Двухфакторная модель мотивации	27
Теория ожиданий	28
Концепция справедливости	30
Комплексная теория мотивации	33
Мотивация при помощи заработной платы	34
Постановка целей и достижение результата как мотивирующий фактор	36
Глава 2. Корпоративные мотиваторы	40
Мотивация руководителя компании	40
Динамика развития компании и мотивация персонала	43
Корпоративная культура как фактор мотивации	46
«Выращивание» корпоративной культуры в компании	50
Работа по мотивации персонала начинается со стадии приема новых сотрудников	52
Мотивирующая форма приема персонала	52
Допрос или переговоры?	55

[4] Оглавление

«Продажа» компании. Правда как эффективный мотиватор	55
Вопросы по выяснению ценностных мотиваторов при приеме кандидатов	56
Выявление мотиваторов кандидата на стадии приема	58
Мотивация сотрудника в период адаптации	59
Увольнение и мотивация сотрудников, работающих в компании	60
Проведение беседы при увольнении	61
Психологическая поддержка при увольнении	63
Психологическое сопровождение увольнения работника в связи с уходом на пенсию	65
Советы сотруднику при увольнении	66

Глава 3. Потребности сотрудников и персональные

мотиваторы	68
Потребность в поддержании жизнедеятельности и здоровья	69
Потребность в признании	71
Потребность в общении	72
Потребность в принадлежности к референтной группе и командной работе	74
Потребность в надежности и безопасности	76
Потребность в сотрудничестве с руководством компании	78
Потребность в эмоциональном напряжении и риске	79
Потребность в социальном статусе и власти	80
Потребность в подчинении	82
Потребность в независимости и свободе	83
Потребность в конкуренции	84
Потребность в самоутверждении	86
Потребность в достижениях	88
Потребность в престиже	89
Потребность в стабильности	91
Потребность в новизне	92
Потребность в творчестве	94
Потребность в осмысленности работы	96
Потребность в радости и удовольствии	98

Глава 4. Индивидуальность сотрудника и мотивация	100
Темперамент сотрудника и мотиваторы	100
Холерик	102
Флегматик	105
Меланхолик	109
Сангвиник	114
Интеллект сотрудника и мотиваторы	117
Аналитик	118
Прагматик	122
Реалист	126
Критик	129
Идеалист	132
Глава 5. Методы выявления потребностей персонала	137
Анализ биографических фактов	137
Возраст как фактор мотивации	137
Пол как фактор мотивации	140
Образование как фактор мотивации	140
Интервью как метод выявления потребностей сотрудников	141
Проведение анкетирования с целью выявления мотивационного профиля сотрудников	143
Тестирование с целью выделения психотипов по темпераменту и стилям мышления	149
Глава 6. Построение системы нематериальной мотивации в компании	152
Когда задача мотивации персонала становится приоритетной?	152
Анализ текучести персонала для разработки системы мотивации	153
Профилактика текучести персонала	156
Лояльность персонала	158
Диагностика мотивационной среды компании	160
Как руководителю компании сформулировать видение	167
Мотивационный профиль и выбор мотивирующих мероприятий	174

[6] Оглавление

Как проводить анкетирование сотрудников с целью выявления сегментированных или общекорпоративных мотиваторов	177
Как обрабатывать результаты анкетирования	179
Как выбирать мотивирующие мероприятия на основе результатов анкетирования	180
Внедрение, поддержка и коррекция системы мотивации в компании	182
Мониторинг мотивационной среды	182
Мониторинг системы мотивации	186
Заключение	190
Приложение 1. Анкетирование с целью оптимизации кадровой политики компании	191
Приложение 2. Анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации-1.....	193
Приложение 3. Анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации-2.....	196
Приложение 4. Анкетирование с целью оценки мотивационной среды в компании	198
Приложение 5. Тест «Т»	200
Приложение 6. Опросник «СМ»	204
Приложение 7. Примеры корпоративных кодексов западных и российских компаний	211
Литература.....	221

От автора

Одной лишь хорошей зарплатой
вы никого долго не удержите

*Клаус Кобьелл,
предприниматель и консультант*

«Я мотивирую сотрудников тем, что предоставляю рабочие места», — понятный, но довольно уязвимый тезис руководителя. Понятный, потому что работа дает людям уверенность в завтрашнем дне, средства к существованию и возможности для профессионального самовыражения. Уязвимый — поскольку так может рассуждать только несовременный руководитель.

Он не придает значения тому, что кроме рабочих мест в компании должны быть созданы дополнительные условия для стимулирования и поддержания активности сотрудников, их живого интереса к работе, искреннего желания трудиться не только на себя, но и на компанию (читай: хозяина).

В начале 90-х годов, в эпоху молодого российского бизнеса, руководители говорили: «Незаменимых людей нет. Если не нравится работать у меня — пусть уходят, найму новых». Сейчас грамотные управленцы заботятся о персонале, подчеркивают свое уважение к успешным и старательным работникам, организуют обучение, разрабатывают эффективные схемы оплаты и создают бонусные системы.

Невыгодно увольнять работника, в которого вложены немалые средства и душевные силы. Неизвестно, будет ли новый сотрудник лучше прежнего? Как он адаптируется в компании? Будут ли решены с его приходом старые проблемы или вскоре появятся новые? А если новый сотрудник, амбициозный профессионал с «золотой головой», будет перекуплен конкурентом? А если вслед за уволившимся менеджером по продажам за ним уйдет его крупный VIP-клиент? Не разумнее ли мотивировать сотрудника, чем так рисковать?

К настоящему моменту уже накоплен отрицательный опыт серьезных потерь при увольнении ключевых сотрудников, поэтому в «бизнес-моду» последнего времени входит проблема разработки эффективной системы мотивации персонала.

В этой книге решаются три задачи.

Первая была поставлена передо мной клиентами на семинарах и тренингах. Я часто слышу от них такие вопросы.

- Как направить основные финансовые средства на развитие компании, не потеряв при этом ключевых работников?
- Почему некоторые сотрудники стали работать хуже, несмотря на то, что им регулярно повышают заработную плату?
- Если мы платим своим сотрудникам заработную плату, близкую к максимальной в своей отрасли, и не можем больше ее повышать, как нам мотивировать и стабилизировать персонал?
- Почему ценный для компании сотрудник ушел на другое место работы, если там ему предложили зарплату меньше, чем он получал у нас?
- Почему молодой и неопытный сотрудник требует более высокую заработную плату, чем зрелый и опытный профессионал?
- Почему работник уволился вскоре после повышения заработной платы?
- Как эффективно мотивировать людей, не повышая им заработную плату так часто, как это советуют консультанты?

В книге, которую вы держите в руках, я отвечаю на эти и другие, такие же непростые, но важные для руководителя вопросы.

Вторая задача состоит в том, чтобы наглядно показать, что «не хлебом единым жив человек». Эффективная система мотивации состоит не только из денежной, финансовой части, но из внеэкономической, нематериальной составляющей. Как психолог, я буду говорить о нематериальных факторах мотивации персонала, которые иногда мотивируют сотрудников эффективнее, нежели деньги.

Важно отметить, что система нематериальной мотивации не требует от компании серьезных финансовых вложений и приносит вполне ощутимые результаты.

Постановка второй задачи вовсе не означает, что я не признаю мотивирующего значения денег. Я уверена, что уважение к честно заработанным деньгам — важнейший фактор деловой культуры. Тем не менее здесь я стремлюсь показать, что материальные стимулы не

являются единственными в системе мотивации персонала. Не следует забывать и о других, не менее эффективных факторах мотивации сотрудников, имеющих психологическую природу и обращенных к их ценностям, интересам и потребностям.

Третья задача продиктована тем, что настало время написать простое, понятное и эффективно работающее руководство по мотивации персонала. Перед вами — не теория и не размышление, а книга-программа, созданная по принципу «Читай и делай!». Здесь предлагаются конкретные примеры, задачи, опросники, тесты, анкеты, советы и рекомендации, которые можно применить для разработки и поддержания системы мотивации персонала в компании.

Эта книга — для руководителей высшего и среднего звена управления и специалистов в области человеческих ресурсов. Она будет полезна консультантам по управлению персоналом и бизнес-тренерам. Ей заинтересуется и студент, который специализируется по кафедре «Управление персоналом». Уверена, что аспирант тоже с удовольствием прочтет эту книгу и внесет ее в список использованной литературы в своей диссертации.

Глава 1

Что мы знаем о мотивации?

Если задача в том, чтобы предприятие двигалось вперед, главное – мотивировать сотрудников

Ли Яккока, предприниматель

Мотивация – это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе. Мотивированный сотрудник – тот, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник», внутренне нуждается в рабочем процессе, привязан к нему и получает от него настоящее удовольствие. А как известно, человек может делать хорошо только ту работу, которая доставляет ему радость и удовлетворение.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Система мотивации – это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Система мотивации персонала в компании – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Трудности в разработке системы мотивации персонала

В том, что кроме предоставления рабочих мест и заработной платы необходимо еще целенаправленно мотивировать персонал, сейчас

мало кто сомневается. Однако многие компании столкнулись с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации.

В чем же заключаются эти трудности? Обсудим самые распространенные из них.

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. Тем не менее, имея одно и то же положение и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой – спустя рукава.

Поэтому, кроме наличия работы и заработной платы, необходимо организовать специальную, отдельную систему мероприятий, нацеленных именно на стимулирование сотрудников к повышению производительности своего труда. На решение этой задачи и направлена эта книга.

2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала можно наблюдать во многих российских компаниях. Вероятно, это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить). Так у нас воспитывают детей в семье, так учат в школах и вузах.

Если систему мотивации создает руководитель (учредитель) компании, преобладание «кну́та» по сравнению с «пряником», по-видимому, может отражать его личный опыт и внутреннее представление о воспитательном значении труда.

Конечно, дисциплинарные требования и санкции за ошибки и нарушения рабочего графика необходимы. Но следует иметь в виду, что «карательные» меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха у персонала.

Может ли страх стимулировать сотрудников к эффективной деятельности? На этот вопрос можно ответить по-разному.

Страх может стимулировать в течение непродолжительного времени, потом он притупляется, и сотрудники начинают «выкручиваться», искать предлоги или идут на прямой обман. Например, они легко придумывают объяснения своим регулярным опозданиям или задержкам при выполнении срочных заданий.

Страх блокирует стремление к творчеству, поиску новых, нестандартных решений, разумному и оправданному риску. Поэтому из компании, в которой преобладает «карательная» система мотивации,

постепенно уходят активные и креативные сотрудники, а остаются ведомые и неуверенные в своей востребованности на рынке труда.

Например, при помощи страха не рекомендуется мотивировать линейных руководителей, которые несут основную профессиональную и коммуникативную нагрузку в компании.

Нежелательно также мотивировать «карательными» методами менеджеров по продажам: устанавливая контакт с клиентом, они должны быть активными и уверенными в себе и своем продукте.

Слабых и эмоционально чувствительных людей страх может стимулировать и длительное время. Однако в результате нервного напряжения они часто болеют и эмоционально истощаются, что снижает производительность их труда.

Итак, «карательная» система мотивации, направленная на повышение эффективности работы персонала, преломляясь через призму психологических механизмов работников, достигает противоположного результата: снижает их производительность.

В небольшой, но динамично развивающейся российской компании, которая продает образовательные, информационные и издательские услуги при помощи активных телефонных продаж, после успешно проведенного тренинга был организован мониторинг его результатов и посттренинговой поддержки. В первые несколько недель объем продаж существенно увеличился, затем произошло снижение. Выясняя причины снижения объема продаж, тренер установил, что руководитель отдела применял к персоналу жесткий, предельно директивный стиль управления, кричал на них, обвиняя в ошибках, следил за ними, просчитывая буквально по минутам продолжительность обеденного перерыва или опоздания на работу. В результате применения «карательной» системы мотивирования сотрудников положительный эффект тренинга был сведен к нулю уже через месяц.

В медицинской компании был организован тренинг общения с пациентами для обслуживающего персонала среднего уровня (медицинских сестер). Дисциплинарные требования — очень высокие. Первое и второе опоздание на работу приводит к снижению заработной платы, после третьего ставится вопрос об увольнении. За тренинг, решение об организации которого приняло руководство, участники платили собственные деньги; их предполагалось компенсировать позже, если будет присутствовать положительный результат тренинга в повышении качества работы участников. Поскольку участницы тренинга были напуганы и эмоционально напряжены, около 50% учебного времени тренер был вынужден эмоционально расслаблять людей и успокаивать их. По существу, тренинг общения был

оперативно заменен на антистрессовый. Тем не менее компенсировать эмоциональное напряжение персонала и высокую текучесть кадров в компании при помощи одного тренинга общения не удалось.

3. Не учитываются ожидания сотрудников. Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

Например, принято решение повысить заработную плату молодого специалиста. Получив более высокую зарплату, он написал заявление об увольнении. Руководитель компании был в недоумении и вызвал для консультации психолога.

При собеседовании с сотрудником выяснилось, что он несколько лет мечтал о должности начальника отдела. Более того, когда его принимали на работу в компанию, руководитель обещал карьерный рост. Сейчас, когда это обещание забыто, а повышение заработной платы демонстрирует, что он не может ждать повышения в должности, сотрудник решил перейти в другую компанию.

4. Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. В данном случае причина та же, что и в предыдущих примерах: отсутствие обратной связи от сотрудников.

Известно, что интересы у разных сотрудников – разные. Кроме того, интересы могут меняться у одних и тех же сотрудников в зависимости от изменения их жизненной и профессиональной ситуации.

Многоцветная «палитра» переживаний сотрудников нередко связана с корпоративными праздниками.

В компании принято посещать корпоративные праздники без членов семьи (мужей или жен). Сотрудница бухгалтерии зрелых лет вышла замуж. Это поздний и единственный ее брак. Муж настаивал на совместном посещении праздников. Она попросила руководство сделать для нее исключение и разрешить прийти вместе с мужем. Ей было отказано, и она уволилась из компании.

В другой российской компании на корпоративные праздники никогда не приглашали начальника склада. Всякий раз он чувствовал себя «человеком второго сорта». Через два года он подал заявление об уходе, в котором содержалась формальная причина: «по собственному желанию».

[14] Эффективная мотивация персонала

Компания гордилась своей корпоративной традицией — вывозить персонал в пансионат на праздники. В первое время эта традиция всем нравилась, но через несколько лет выезды в один и тот же пансионат утомили и стали раздражать большинство сотрудников. Подсчитав, сколько стоит выезд одного сотрудника, они обсуждали между собой, что с радостью получили бы эти деньги на руки, чем «скупать вместе со всеми». В результате позитивно мотивирующее мероприятие превратилось в негативное только потому, что не была организована обратная связь от сотрудников и не учитывались их интересы.

5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большой интервал времени после получения хорошего результата в работе – серьезная ошибка. Это вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства.

Наблюдая подобные ситуации, я иногда думаю, что лучше бы этого запоздалого поощрения не было вообще: деньги потрачены зря, а атмосфера только ухудшилась. Почему руководитель поступил так? Чего он хотел этим добиться?

В небольшой туристической компании перед Новым годом сотрудники активно поработали, часто оставаясь во вне рабочее время, чтобы справиться с большим объемом заказов на новогодние туры. В компании был подъем, получена хорошая прибыль. Все ждали реакции руководства. Увы! Поздравлений с Новым годом со стороны руководства не последовало. Лишь к 11 января в отдел принесли ящик с сувенирами к Новому году! Сам руководитель не нашел времени прийти в отдел и поздравить сотрудников. Через некоторое время весь отдел (!) перешел работать в другую компанию.

6. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации – важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы: кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы. К хорошему все привыкают быстро!

Также наблюдаются случаи, когда мотивирующие мероприятия, позитивно оцененные сотрудниками, впоследствии критикуются ими в связи с понижением качества.

В российской компании, насчитывающей около 100 человек, введены бесплатные обеды для сотрудников. Замечательный мотивирующий фактор, входящий в социальный пакет. Однако через полгода люди привыкли к бесплатным обедам. В этот момент качество питания стало явно снижаться, поскольку руководство решило экономить на социальном пакете. Среди сотрудников резко возросла критика в адрес плохого качества питания и руководства компании. Находясь там, я наблюдала, как люди отказывались от первого блюда и пренебрежительно отзывались о салатах...

7. Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне. Поддержка — это специальный и значимый этап мотивации персонала, о чем будем более подробно сказано ниже.

Одна из типичных ошибок, связанных с отсутствием поддержки системы мотивации, — невыполнение руководством своих обещаний.

В крупной компании руководитель решил обучать персонал с целью выработки у сотрудников «общего языка» и консолидации команды. Чтобы выяснить, насколько необходим сотрудникам подобный тренинг, был приглашен внешний консультант. Казалось бы, все правильно. Но после того как консультант закончил решение своей задачи и представил руководителю отчет, тренинг по обучению персонала не состоялся. Руководитель просто передумал, что вообще характерно для его управленческого стиля, о чем давно знают все сотрудники компании.

К поддержке системы мотивации персонала относится не только условие выполнения обещанного, но и четкое соблюдение сроков тех мероприятий, которые обещаны в качестве поощрения. Когда речь идет об обучении персонала, нарушение сроков направления сотрудников в учебные заведения может закончиться отказом от этого намерения, поскольку слушатели не успели к началу учебного года.

Руководитель должен разъяснить сотрудникам причины задержки по срокам, в противном случае позитивная мотивация персонала может превратиться в негативную. В команде будет расти критика в адрес руководства, а производительность труда начнет снижаться.

8. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со сто-

роны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе. В компании может быть разработана система мотивации, но если сотрудники не знают, что их ждет, мотивирующие факторы не будут оказывать влияния на их производительность.

9. Нестабильность системы мотивации. Если в компании практикуются определенные мотивирующие мероприятия, не следует изменять их без серьезной причины, такой, например, как кризис компании и необходимость в экономии финансовых, организационных, технических и других средств. Если же приходится сокращать объем социального пакета, важно, чтобы руководитель при помощи аргументов убедил персонал в исключительной необходимости таких мер.

Если дать мотивирующую поддержку персоналу, а потом отобрать ее, это спровоцирует повышение конфликтности в компании и увольнение наиболее успешных сотрудников.

СЛУЖБА НАСТАВНИЧЕСТВА И СОПРОВОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ

В компании, насчитывающей несколько десятков человек, каждый сотрудник получал проездной билет на общественный транспорт за счет организации. Те сотрудники, которые пользовались своей автомашиной, получали компенсацию расходов на бензин в рамках стоимости проездного билета. Через год руководитель отказался от этой части социального пакета без всякой мотивировки. В результате около 30 % сотрудников компании подали заявление об уходе.

Итак, необходимо знать типичные трудности в разработке и реализации системы мотивации в российских компаниях, с тем чтобы не допускать их или вовремя устранять. Как известно, знание чужих ошибок защищает от совершения своих собственных.

К типичным трудностям в разработке и реализации системы мотивации персонала относятся:

- недостаточное понимание значения мотивации персонала для повышения ее эффективности;
- преобладание негативной мотивации в общей системе мотивирующих факторов или наличие только негативной мотивации персонала;
- отсутствие учета ожиданий сотрудников при разработке и внедрении системы мотивации;
- отсутствие учета интересов сотрудников при выборе мотивирующих мероприятий;

- неоправданно долгий временной перерыв между получением хорошего результата и поощрением;
- отсутствие мониторинга системы мотивации;
- отсутствие поддержки мотивирующих факторов;
- отсутствие у персонала информации о тех или иных факторах мотивации, принятых в компании;
- нестабильность системы мотивации персонала.

Формы мотивации персонала

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации. Какие это формы (рис. 1)?



Рис. 1. Формы мотивации персонала

Все факторы мотивации можно разделить на **материальные** (экономические) и **нематериальные** (внеэкономические) стимулы. Как известно, «не хлебом единым жив человек»! Другими словами, недостаточно мотивировать сотрудников только при помощи заработной платы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их пси-

хологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей.

Реализация принципа «кнута и пряника» отражается в разработке **положительной** мотивации, направленной на поощрение работников за высокие результаты, и **отрицательной** мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины.

Вопрос о том, какой подход будет преобладающим — позитивный или негативный, — решается в зависимости от условий работы в конкретной компании и в отношении конкретного сотрудника. Следовательно, мотивация должна быть адекватной и соответствовать результатам работы персонала компании. Система мотивации не будет эффективной, если в ней предусмотрены лишь наказания за ошибки, низкие результаты работы и дисциплинарные нарушения. Однако она не окажется эффективной и в том случае, если будет состоять только из положительных стимулов.

Кроме того, можно выделить **внутренние** факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и **внешние** мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Хорошо, если оценка руководства формирует самооценку сотрудником своих результатов. В итоге внешняя оценка руководства и внутренняя самооценка сотрудника будут совпадать. «Если руководство меня хвалит, значит, я работаю хорошо. Если ругает, значит, я работаю плохо», — так будет рассуждать сотрудник, для которого оценка руководителя является авторитетной и значимой.

Но если руководитель не замечает достижений своего сотрудника или излишне увлекается отрицательной мотивацией, могут возникнуть ситуации, в которых самооценка сотрудником своих достижений не будет совпадать с оценкой руководства. «Я старался, сделал все, что мог, но мои успехи даже не отметили на общем собрании по итогам года!» — так может говорить недовольный сотрудник. «В решении этой задачи я был ограничен во всем: нехватка денег, контактов и времени! Тем не менее я отлично провел презентацию и получил этот заказ! А начальник вместо похвалы отругал меня!» — так скажет сотрудник, неудовольствие которого может возрастать в результате несоответствия его самооценки и оценки руководителем результатов его работы.

С целью выяснения совпадений и несовпадений оценки руководства и самооценки сотрудников необходимо иметь постоянную обрат-

ную связь со стороны персонала. О методах обратной связи мы будем говорить ниже.

Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников, например линейного менеджмента или обслуживающего персонала. Поскольку у различных сотрудников – разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании становится все более популярной.

И, наконец, присутствует форма **самотивации** руководства и сотрудников, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы и др.

Самотивация руководителя и его отношение к работе транслируется на его управленческий стиль и деятельность всей компании. Самомотивация руководителя передается сначала линейному менеджменту, который непосредственно взаимодействует с первым лицом компании. Затем, приходя в свои подразделения, руководители среднего звена управления через свое настроение и отношение к работе вдохновляют исполнительский персонал.

В некоторых ситуациях руководитель компании переносит (проецирует) собственную мотивацию на заинтересованность сотрудников, считая, что потребности, которые стимулируют к работе его самого, присутствуют или должны присутствовать у сотрудников.

На самом деле это далеко не так. Навстречу самотивации руководства компании движется поток самотивации сотрудников, являющийся отражением собственных потребностей работников.

Выделение потребностей, которые значимы для сотрудников, и организация мероприятий по их мотивации – необходимое внешнее условие активизации и поддержки механизма самотивации, пожалуй, самого эффективного во всей мотивационной системе. Если знать реальные интересы и желания сотрудников и разработать систему мотивации, отвечающую этим потребностям, между руководством и персоналом возникнет настоящее партнерство, о котором мечтает в душе каждый грамотный современный российский руководитель.

Модели (концепции) мотивации и их использование с целью стимулирования персонала

Модели (концепции) мотивации, авторами которых выступают западные консультанты, нередко уязвимы для критики. Однако не следует с водой выплескивать и ребенка: критически осмысливая эти мотивационные модели, не следует отказываться от содержащейся в них полезной информации. Нужно знать «минусы» и «плюсы» известных концепций мотивации персонала. Начнем с рассмотрения их общих недостатков.

Нередко теоретические исследовательские работы очень трудно читать: они сложно написаны и, как правило, плохо переведены. Следовательно, необходимо изложить эти мотивационные концепции просто и лаконично.

К недостаткам относится также и тот факт, что эти модели созданы на основе анализа и обобщения западного опыта и не все выводы из них применимы к российским условиям. Поэтому постараемся понять, какие положения той или иной западной концепции «работают» в российских условиях, а какие – нет.

Последний, часто формулируемый недостаток западных концепций мотивации заключается в том, что если сравнивать их между собой, можно заметить противоречия. Однако мы договорились, что сведения в этой главе собраны по типу «банка информации», в котором содержатся различные «вклады», и они не противоречат друг другу, так же как собранные в одном банке валюты разных стран. При знакомстве с моделями мотивации для нас важны не противоречия между ними, а возможность их применения с учетом конкретных особенностей компаний и работающих в них сотрудников.

Не существует стандартных рекомендаций, подходящих для всех. Известно, что условия, которые являются мотивирующими в одной компании, не будут оказывать такого воздействия в другой; а то, что мотивирует одного сотрудника, не окажет влияния на повышение производительности работы другого. Поэтому анализ информации и адекватное применение ее соответственно условиям и особенностям персонала – конструктивный подход при ознакомлении с концепциями мотивации.

И, наконец, чтобы преодолеть абстрагированный характер моделей мотивации и сделать их приближенными к практике, в каждом случае

предлагаются управленческие задачи (кейсы), для решения которых необходимо применить принципы анализируемых концепций.

Модель вознаграждения (или позитивного подкрепления)

Концепция, разработанная L. Jewell (9), отражает наличие прямой связи между результатами труда и вознаграждением работника. Описаны простые закономерности.

1. Работники продолжают совершать действия и принимать решения, результаты которых вознаграждаются.
2. Сотрудники избегают действий, которые наказываются.
3. Работники постепенно перестают проявлять активность и мотивацию, если их действия не вознаграждаются и не наказываются.

Способы вознаграждения разделены на две группы: внутренние и внешние.

К *внутренним способам* относятся механизмы самомотивации работника:

- стремление к достижению результата;
- интересное содержание труда;
- значимость деятельности для общества;
- общение с коллегами.

Внешние способы мотивации организованы компанией и действуют на работника извне:

- заработная плата;
- карьера;
- символы служебного статуса (машина, кабинет, власть и др.);
- признание;
- дополнительные льготы (кредиты, страховка и т. п.).

Для эффективного применения теории вознаграждения для нематериального стимулирования персонала необходимо учитывать определенные факторы.

Во-первых, следует помнить, что при наличии системы подкрепления результатов труда заинтересованность сотрудника повышается, а при мотивации, не зависящей от результатов его деятельности, — снижается.

Во-вторых, модель может быть применена при индивидуальном подходе к нематериальному стимулированию ключевых сотрудников компании лишь после оценки их предпочтений.

Можно выделить три психологических типа сотрудников (А, В и С) и учитывать их особенности при разработке мотивирующих условий в компании или подразделении:

- группа А — работники, для которых важны внутренние факторы вознаграждения: стремление к достижению результата, интересное содержание труда, значимость работы для общества, общение с коллегами;
- группа В — работники, которые наиболее чувствительны к внешним факторам вознаграждения: к заработной плате, карьере, символам служебного статуса (персональная машина, кабинет, власть и др.), признанию, к дополнительным льготам (кредиты, страховки и т. п.);
- группа С — работники, для которых важны смешанные факторы вознаграждения, как внутренние, так и внешние.

Таким образом, при индивидуальном подходе к нематериальному стимулированию ключевых сотрудников необходимо определить психотип каждого из них и применять те мотивационные факторы, которые являются для них значимыми (методы оценки психотипов см. в главах 4 и 5).

В применении модели позитивного подкрепления есть свои трудности: непросто ответить на вопрос о том, как часто необходимо вознаграждать сотрудников, которые хорошо работают. Один раз в неделю или два раза в месяц? Или с другой периодичностью?

Кроме того, существует определенный лимит вознаграждений, иначе компания не будет развиваться. Как учитывать факт ограничений финансовых ресурсов компании? Какие недорогостоящие мероприятия могли бы выступить в вашей компании в качестве мотивирующих факторов?

ЗАДАЧА № 1

Существуют различные схемы вознаграждений работников. Выберите ту, которая учитывает условия организации работы в вашей компании. Аргументируйте свой выбор.

1. Схема фиксированных интервалов вознаграждения — выплаты на постоянной основе через определенные интервалы времени (один раз в неделю или дважды в месяц).
2. Схема фиксированных соотношений или сдельная оплата — оплата труда за определенное количество единиц продукции.

3. Схема переменных интервалов — оплата труда, зависящая не от результатов труда работника, а лишь от решения начальника выплатить заработную плату.

4. Схема переменных соотношений — оплата за разные результаты труда в тех случаях, когда у компании есть дополнительные финансовые средства.

ЗАДАЧА № 2

Поскольку в любой компании присутствуют финансовые ограничения в применении подкрепляющих выплат, подумайте, какие недорогостоящие мероприятия подобного характера могли бы быть реализованы в вашей организации.

Например, в западной практике были использованы следующие мероприятия (9):

- предоставление места для парковки машины перед парадным входом в течение месяца;
- предоставление бесплатных билетов в кино (театр, бассейн);
- предоставление права пользоваться престижным автомобилем вице-президента для выезда к крупному клиенту;
- предоставление бесплатных услуг мастера при ремонте квартиры сотрудника при условии, что сотрудник сам оплатит материалы;
- предоставление сотруднику одного оплачиваемого отпуска в удобное для него время без учета графика отпусков.

Концепция иерархии потребностей

Автор концепции — А. Maslow (21).

Выделяется пять групп мотивов, которые выстраиваются в систему соподчинения (более высокая группа мотивов становится актуальной для работника в том случае, если удовлетворены мотивы низшего уровня).

Первая (самая низкая) группа: физиологические потребности, связанные с удовлетворением физиологических потребностей (питание, поддержание здоровья).

Вторая группа: потребность в защите и безопасности.

Третья группа: социальные потребности (общение, признание).

Четвертая группа: потребность в уважении и самоуважении.

Пятая группа: потребность в самовыражении.

Применение концепции иерархии потребностей в разработке нематериальной мотивации персонала предполагает индивидуальный подход к стимулированию ключевых сотрудников. Необходимо

определить, какие потребности являются ведущими для этих работников, и разрабатывать факторы мотивации в соответствии с ними (для одного работника важны физиологические потребности, а для другого – потребность в самовыражении).

Например, если для сотрудников важна **первая группа потребностей**, необходимо учитывать, чтобы размер заработной платы позволял использовать ее для жизненного воспроизводства работника и его семьи (удовлетворение первичных потребностей в пище и жилище, здоровье, рождении и обучении детей).

Если для работников значима **вторая группа потребностей**, необходимо организовать эмоционально безопасную атмосферу в компании (подразделении). Сотрудники должны быть уверены в стабильности своей работы в компании и не иметь таких страхов, как страх банкротства компании, страх массового или индивидуального увольнения, страх унижения и др.

Если для работников значимыми выступают **социальные потребности в общении**, консолидации, возможности влиять на политику организации и получать эмоциональную поддержку от сотрудников и руководства, то в компании должны быть организованы корпоративные институты, создающие условия для удовлетворения таких потребностей. Это могут быть регулярные корпоративные праздники, выезды на природу, тренинги, собрания по анализу и оценке корпоративной культуры компании и т. п.

Если ведущей для сотрудников является **потребность в уважении**, то необходимо следить за тем, чтобы они постоянно получали позитивную оценку со стороны руководства и коллег, имели делегированные полномочия, а также регулярно направлялись на обучение и повышение профессиональной компетентности.

Для ряда креативных сотрудников ведущей выступает **потребность в самовыражении**. Поэтому именно они должны иметь возможность заниматься творческой работой по решению сложных, нестандартных проблем.

Трудности в применении модели иерархии потребностей состоят в том, что ее нельзя использовать в качестве единственной модели для всей компании. Далек не все сотрудники испытывают потребность в самовыражении, подкреплении своего Эго или «Я-концепции» (21). Более того, предполагается, что только около 3–5 % от всего числа сотрудников компании могут иметь доминирующую потребность в самовыражении.

Кроме того, достаточно сложно найти человека, потребности которого по степени значимости выстраиваются в стройную систему соподчинения, предложенную А. Maslow (21). Это скорее теоретическая модель, нежели практическая. Условия, которые мотивируют одних, могут быть нейтральными или незначимыми для других. Действительно, один сотрудник хотел бы, чтобы его объявили лучшим в подразделении, а другой с удовольствием получил бы приглашение на празднование дня рождения своего руководителя, отмечаемого в узком кругу.

ЗАДАЧА № 3

Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Шеф предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Трехфакторная модель потребностей

Данная модель разработана D. McClelland (21).

На эффективность работы влияют три важные потребности человека: потребность во власти, потребность в успехе, потребность в причастности.

Применяя трехфакторную модель потребностей в разработке системы нематериального стимулирования, следует учитывать, что среди сотрудников можно выделить три психологических типа.

Работники, имеющие потребность во власти, отличаются такими характеристиками, как открытость, стремление к откровенному обще-

нию, энергичность, отсутствие страха перед конфликтами, стремление к отстаиванию своих интересов, ораторские способности, стремление находиться в центре внимания. Эти сотрудники хорошо мотивированы к работе, если имеют четкие карьерные перспективы (продвижения на должность руководителя) в компании.

Работники, имеющие потребность в успехе, стремятся к умеренному риску, ориентированы на личную ответственность, проявляют инициативу, ждут, когда им передадут полномочия в решении серьезной производственной задачи. С целью мотивирования этим работникам необходимо делегировать важные задачи, формулировать творческие задания и применять поощрительные воздействия за успехи.

Работники, имеющие потребность в причастности, ценят хорошую атмосферу, общение, возможность участвовать в корпоративных праздниках и мероприятиях. Они будут мотивированы, если на работе смогут общаться с коллегами и участвовать в корпоративных мероприятиях (праздниках, спортивных состязаниях, обучающих тренингах).

Основная трудность в применении трехфакторной модели потребностей заключается в поиске методов, при помощи которых можно выявить ведущие потребности тех или иных сотрудников. Если в оценке сотрудника допущена ошибка и мотивирующий фактор выбран неправильно, вместо мотивации и повышения эффективности возникнет демотивация и производительность сотрудника снизится.

ЗАДАЧА № 4

Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию».

В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Двухфакторная модель мотивации

Данная модель разработана Ф. Herzberg (21).

Рассматриваются две группы факторов: **гигиенические** и **мотивационные**. Гигиенические факторы не мотивируют сотрудников, а предотвращают их неудовлетворенность и снижают повышенную текучесть персонала. Мотивируют только мотивационные факторы.

К гигиеническим факторам относятся политика компании, условия и режим работы, заработная плата, отношения между коллегами, система контроля и оценки.

Мотивационная группа факторов: возможность достижения успеха, условия построения карьеры, признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства, наличие персональной ответственности, возможность творчества.

Применение двухфакторной модели при разработке системы мотивации персонала должно быть осторожным, поскольку она отражает западную практику управления персоналом. В крупных и успешных западных компаниях разделение условий труда на гигиенические и мотивирующие может быть оправданно, во многих российских компаниях – нет. Так, известно, что для сотрудников российских компаний ведущим мотивационным фактором нередко выступает заработная плата.

Заработная плата становится мотивирующей в те периоды жизни, когда молодому сотруднику необходимо решить жизненно важные задачи: создать собственную семью и отделиться от родителей, купить квартиру, машину, родить ребенка и т. п. Значение заработной платы высоко и для сотрудников, которые имеют несколько иждивенцев (детей, больных родителей или родственников).

Трудности в применении двухфакторной модели связаны с российскими особенностями, поскольку гигиенические факторы часто выступают для сотрудников такими же стимулирующими их профессиональную активность, как и мотивационные факторы. Можно сказать, что в российских условиях подобная классификация не оправдана: все перечисленные факторы часто выступают мотивационными.

Например, многие сотрудники в качестве условий, повышающих их эффективность, называют комфортный офис, удобное месторасположение, отсутствие необходимости спешить на работу в условиях неудобного транспорта, наличие бесплатного корпоративного транспорта и т. п.

ЗАДАЧА № 5

Руководитель заметил, что с ростом численности его отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые часто брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

Подумайте, в чем заключалась мотивация этой сотрудницы? Какой фактор был для нее мотивирующим?

Теория ожиданий

Согласно этой модели, разработанной V. Vroom (21), значение имеют не только потребности конкретных работников, но также их уверенность в том что, если они будут работать на определенном уровне эффективности и выполнять дисциплинарные требования, их ожидания реализуются.

Сотрудник имеет следующие ожидания.

- «Я получу хорошие результаты в своей работе, если затратю достаточно сил и времени».
- «Если моя работа принесет хорошие результаты, я получу обещанное вознаграждение».
- «Я почувствую удовлетворенность своей работой, если получу обещанное вознаграждение».

Необходимо иметь в виду, что кроме вознаграждения работника мотивируют также полезность полученного результата для достижения другой значимой для него цели, а также привлекательность и ценность результата для него самого.

Применение этой модели в практике мотивации персонала состоит в учете не только потребностей, но и ожиданий сотрудников компании.

Так, если сотрудник видит, что прямая связь между затраченными усилиями, временем и результатами работы отсутствует, его мотивация начнет снижаться и он будет проявлять в своей деятельности пассивность.

Затратив усилия и время и получив результат, например повышение численности клиентов, увеличивающее прибыль на 15 %, работник

ждет повышения заработной платы (или премии) примерно на 10 %. Если этого не произойдет, его мотивация к труду снизится.

Если поощрительное воздействие совпадает с ожиданиями сотрудника, то его мотивация к труду повышается, в противном случае — снижается.

Трудности в применении концепции ожиданий связаны с тем, что ее реализация предполагает наличие постоянной обратной связи от персонала. Необходимо своевременно узнавать, какие ожидания имеют сотрудники компании или подразделения. Следует не только предъявлять требования к работникам, но и выяснять, как они оценивают затраты своих сил и времени на выполнение производственных задач и какое вознаграждение ожидают получить.

Если получение ожидаемого вознаграждения по каким-либо причинам в данный момент невозможно, следует поговорить с сотрудником и показать ему перспективы, которые откроются для него в будущем.

Кроме того, важно учитывать значимые цели и ценности сотрудников и то, насколько получение результатов в работе способствует реализации этих целей и ценностей по их собственной оценке. В качестве таких целей и ценностей могут выступить желание утвердить свой статус в глазах членов семьи, состоятельных соседей или коллег, покупка престижных и имиджевых вещей и др.

ЗАДАЧА № 6

Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась. Выполняла большой объем работы, “крутилась”, забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?»

Какую основную ошибку допускал руководитель, учитывая положения концепции ожиданий? Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

ЗАДАЧА № 7

Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Однако, когда ее назначили

начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом.

Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным: чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей часто приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Поскольку теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ей пришлось специально решать эту проблему.

Что бы вы могли посоветовать этой сотруднице? Как совместить успехи на работе и семейные ценности?

Концепция справедливости

Концепция разработана J. Adams (9).

Многим руководителям известно, что при выполнении одинаковой работы сотрудники сравнивают, сколько денег получил каждый из них.

Когда два сотрудника выполнили одинаковый объем работы, но один из них получил большую заработную плату или другие поощрения, второй сочтет, что нарушен принцип справедливости, будет недоволен и заметно снизит свою мотивацию.

Сравнение объемов работ и заработной платы происходит по такой схеме (рис. 2).

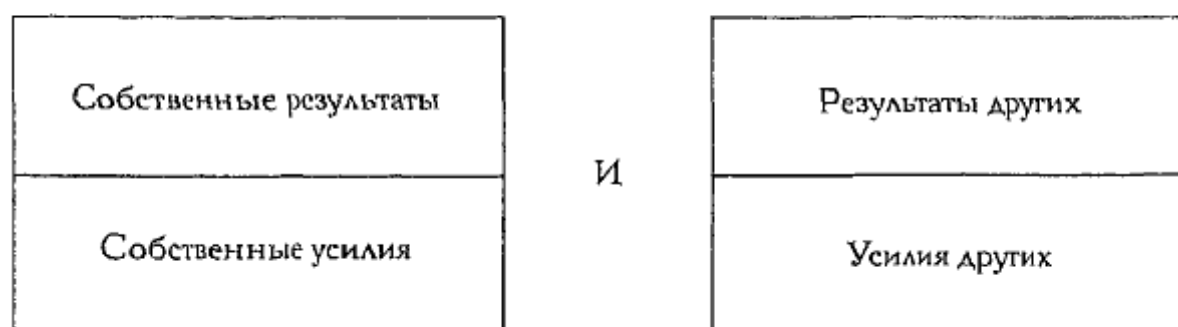


Рис. 2. Сравнение объемов работ и заработной платы

Если, размышляя так, сотрудник может поставить знак равенства, он будет считать систему вознаграждений справедливой и проявит высокую мотивацию. Если сравнение работника окажется не в его пользу, мотивация будет снижаться.

Можно заранее прогнозировать реакцию сотрудников на несправедливую оплату труда (табл. 1).

Таблица 1

Прогноз реакции сотрудников на несправедливую оплату труда

	Недостаточная оплата	Повышенная оплата
Почасовая оплата	Работники, которым недоплачивают при почасовой оплате труда, будут работать с более низкой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо	Работники, которым переоплачивают при почасовой оплате труда, будут работать с более высокой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо
Сдельная оплата	Работники, которым недоплачивают при сдельной оплате, будут производить большее количество продукции более низкого качества по сравнению с теми, которым платят справедливо	Работники, которым переоплачивают при сдельной оплате, будут производить меньшее количество продукции более высокого качества по сравнению с теми, которым платят справедливо

Применяя концепцию справедливости в практике мотивации персонала, нужно помнить, что для российского персонала принцип справедливости очень важен, и многие конфликты и противоречия возникают именно в результате его нарушения.

Учитывая это обстоятельство, руководству необходимо специально разъяснять, почему одному работнику зарплата повышена, а другому – нет. При таком разъяснении руководителю рекомендуется приводить объективные аргументы в защиту своего решения.

Если принцип справедливости все же нарушен, необходима постоянная разъяснительная работа среди подчиненных, что в случае повышения заработной платы одному работнику другой сотрудник через определенное время тоже может рассчитывать на ее повышение при условии эффективной работы.

HR-менеджер, работающий в компании, должен приложить усилия к тому, чтобы изменить оценку сотрудником своей работы и труда своего коллеги. При наличии несправедливости в оплате у работника необходимо сформировать мнение, что его коллега имеет более зна-

чимый статус, нежели он (например, он старше, более квалифицированный и т. п.). Важно также ввести положение об опыте, стаже и продолжительности работы в компании в штатное расписание, чтобы эти объективные характеристики сотрудника влияли на получение им вознаграждений.

Следует иметь в виду, что если при наличии дисбаланса в оплате и нарушения принципа справедливости работник не видит позитивных изменений и не получает объяснений от руководства, он может уволиться по собственному желанию (в российской практике — до 25 % увольнений от общего количества недовольных несправедливой системой оплаты).

ЗАДАЧА № 8

После посещения немецкой фабрики руководство российской компании приняло решение выдавать своим рабочим заработную плату в конвертах, как это делают в Германии. Через некоторое время в цеху вспыхнул настоящий бунт. Рабочие открывали конверты и сравнивали свою заработную плату. Поскольку некоторым молодым рабочим, только что пришедшим в компанию, выдавали заработную плату неоправданно выше, чем остальным, сотрудники, которые работали в компании давно, посчитали, что нарушен принцип справедливости, и стали угрожать увольнением.

Как вы считаете, правильное ли решение приняло руководство по выдаче рабочим заработной платы в конвертах? Каким образом необходимо было объяснить рабочим введение новой формы оплаты их труда? Почему возник бунт и что бы вы могли предпринять в такой ситуации, если бы были руководителем этой компании?

ЗАДАЧА № 9

Российская компания возникла на основе семейного бизнеса. Руководителем компании стал средний брат, но все ключевые позиции в компании занимали его родственники: родители, старшая сестра, младший брат, муж старшей сестры, жена младшего брата и т. п. Родственники обладали приоритетными правами в принятии решений, получали большую заработную плату и бонусы. Все сотрудники знали, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. В компании также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. В результате здесь наблюдалась высокая текучесть персонала, а конкуренты между собой называли эту организацию «кузницей кадров».

Какие положения концепции справедливости не учитываются в данной компании? Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

Комплексная теория мотивации

Теория разработана L. Porter, E. Lawler (21).

Работник получает удовлетворение от результатов своего труда, которые зависят от таких факторов, как затраченные усилия, способности, знания и опыт, характер и осознание своего места в общей работе.

Применение комплексной теории мотивации в практике нематериальной мотивации персонала предполагает, что удовлетворенность работника зависит не только от получения высоких результатов труда, но и от факта завершения собственных трудовых усилий.

Напротив, если в работе присутствует большое количество стратегических задач, завершение которых отсрочено по времени, что нередко характерно для работы руководителя высшего звена управления, это создает определенный стресс незавершенности. В данном случае необходимо воздействие специальных мотивирующих мер, снижающих этот стресс, — высокой заработной платы и дополнительных факторов нематериальной мотивации.

Трудности в применении комплексной теории мотивации заключаются в том, что перед руководством стоит задача поиска способов представления завершенных крупных задач.

Например, это могут быть фотографии на стене в переговорной комнате, на которых представлены этапы строительства производственного комплекса — от стадии котлована и до работающих цехов. Таким же целям может служить музей компании, в котором хранятся документы и фотографии, на которых представлены этапы развития компании. В последнее время популярными становятся корпоративные книги, где в форме текстовых материалов и фотографий описана история компании от ее учреждения до настоящего времени.

Все эти мероприятия направлены на то, чтобы восполнить стресс незавершенности управленческого персонала при помощи демонстрации того, как были завершены ранее другие крупные задачи в компании.

ЗАДАЧА № 10

В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог.

Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Мотивация при помощи заработной платы

Несмотря на то что заработная плата — доминирующий фактор вознаграждения за труд, ее мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить. Для того чтобы заработная плата стала реальным мотиватором, необходимо учитывать следующие условия (9, 21, 26).

Так, зарплата становится фактором повышения мотивации труда в том случае, если она непосредственно связана с результатами деятельности.

Зарплата является мотиватором, если работник придает ей решающее значение.

Зарплата повышает мотивацию, если работник считает, что в оценке его труда и труда сотрудника, выполняющего такую же работу, присутствует принцип справедливости.

И, наконец, зарплата должна соответствовать объективным характеристикам работника (образованию, квалификации, должности, общему стажу и опыту работы в данной компании).

Если перечисленные выше условия не выполняются, мотивирующее значение заработной платы снижается и результаты труда работника становятся ниже при одинаковой заработной плате.

Применяя фактор заработной платы в практике мотивации персонала, нужно учитывать, что в России сохраняется высокое значение зарплаты. Считается, что примерно для 70 % работников заработная плата имеет первостепенное значение.

Необходимо разрабатывать три ее компонента: стабильную часть зарплаты работникам определенной категории за выполнение данного труда и данных должностных обязанностей; ежегодно меняющуюся часть зарплаты за выслугу лет, опыт и стаж, содержание социального «пакета» и индексацию вследствие удорожания жизни; а также ежеме-

сячно варьируемую часть зарплаты за конкретные результаты (премиальные) — индивидуально, к праздникам, юбилеям и т. п.

Основная трудность в применении фактора заработной платы в практике мотивации персонала заключается в том, что обычно ему придается слишком большое значение, а другие факторы мотивации, при помощи которых можно снизить неудовлетворенность заработной платой на определенный период и даже полностью ее нейтрализовать, недооцениваются. В любом случае, необходимо иметь информацию о том, какое значение заработная плата имеет для конкретного работника.

Например, значение заработной платы повышается для низкооплачиваемых исполнителей и снижается для высокооплачиваемых топ-менеджеров. Для последних на первый план выступает фактор власти, общественной значимости труда, творчества и удовлетворенности. Кроме того, значение заработной платы может не быть доминирующим для зрелого персонала, для которого первостепенными факторами начинают выступать уважение со стороны руководства, стабильность работы компании, отсутствие угрозы внезапного увольнения.

ЗАДАЧА № 11

Молодая женщина была принята на работу в компанию на испытательный срок после договоренности с руководством о том, что каждый месяц будет получать месячный оклад. Официально договор с компанией на работу в течение испытательного срока оформлен не был. Прошло два месяца, а заработная плата ей еще не была выплачена. При разговоре с руководителем она каждый раз слышала его обещания, что оплата будет произведена, но деньги задерживались.

Увольняться без оплаты сотрудница не хотела, но и получить деньги за свой труд не могла. Конечно, своими действиями руководитель снизил мотивирующее значение заработной платы для новой сотрудницы. Что можно рекомендовать ему сделать, чтобы восстановить статус заработной платы в качестве мотиватора для этой сотрудницы, если он хочет принять ее на работу после испытательного срока?

Как вы посоветовали бы поступить сотруднице, чтобы получить свои деньги в данной ситуации?

ЗАДАЧА № 12

Полгода назад сотрудник получил новую должность, которой добивался в течение длительного времени, и повышение заработной платы. Но мотивация к получению высоких результатов была недолгой. Возникли

нежелание идти утром на работу, апатия, попытки «дотянуть» до выходных или праздничных дней.

Что произошло? Почему деньги перестали быть для сотрудника достаточным стимулом? О каких еще неудовлетворенных потребностях можно говорить в отношении этого сотрудника?

Постановка целей и достижение результата как мотивирующий фактор

Автор данной концепции Е. Locke (21).

Многие сотрудники говорят, что им нравится работать в компании, если в ней присутствуют порядок и дисциплина, и многие хотят уйти из организации, если в ней царят хаос и непредсказуемость.

Кроме всего прочего, порядок в компании складывается из способности руководства к четкой постановке задач и обеспечения сотрудников ресурсами для их выполнения.

Целенаправленное поведение, которое проявляется в постановке задач и стремлении к их решению, вообще характерно для любого нормального человека. Замечено, что чем выше цели, которые ставит перед собой работник, тем больше усилий он прикладывает к их достижению и, вследствие этого, работает более эффективно.

Известно, что цель должна иметь следующие характеристики.

Она должна выражаться в конкретной формулировке. Например, это может быть четко описанное количество действий в определенный период времени.

Уровень сложности поставленной задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого. Если задача окажется слишком легкой для сотрудника, ее мотивирующее значение будет невелико. Слишком сложная задача также не будет мотивировать сотрудника на ее выполнение. Степень сложности оценивает не только руководитель, но и сам сотрудник. Руководитель может считать, что данный сотрудник способен выполнить конкретную задачу, но если он сам оценивает ее как слишком сложную для себя, мотивация будет низкой.

Чтобы мотивирующее значение задачи присутствовало для работника, он должен понять и принять цель и стремиться к ее достижению. Принятие цели зависит от авторитета руководителя, сформулировавшего задачу, влияния группового мнения в команде, стремления к конкуренции, а также веры в свои силы и возможности достижения цели и др.

Постановка задачи (цели) должна быть обеспечена обратной связью. Другими словами, сотрудник должен иметь информацию о критериях оценки руководителем степени успешности решения поставленной им

задачи. Если эти критерии непонятны или сформулированы нечетко и, принимая работу, руководитель просто хмуро кивнул, мотивирующее значение цели окажется снижено и сотрудник будет продолжать работать, что называется, спуская рукава.

Для квалифицированных специалистов цель выступает эффективным мотиватором, если имеются условия для того, чтобы они самостоятельно формулировали задания. Многие успешные сотрудники говорят о том, что самостоятельность, доверие к их компетентности и отсутствие излишнего контроля со стороны руководства — важные условия их эффективной работы. Если же руководитель постоянно «дергает» их по пустякам, то мотивация к получению высоких результатов снижается и «опускаются руки».

Применение концепции Е. Локке в практике мотивации персонала связано с хорошей организацией работы и эффективным тайм-менеджментом в компании.

Кроме того, мотивация персонала при помощи четко поставленных задач и хорошей организации трудового процесса будет работать еще и тогда, когда в компанию принимаются компетентные и ответственные сотрудники, принимающие трудовую дисциплину и любящие порядок в работе.

Трудности применения концепции Е. Локке в практике мотивации персонала возникают в тех компаниях, которые не могут позволить себе нанимать высококлассных специалистов, не имея финансовых средств для их достойной оплаты и стабилизации. В качестве таких специалистов могут выступать не только исполнители, эффективно работающие в условиях самостоятельности, но и руководители, умеющие четко формулировать производственные задачи и знакомые с технологией тайм-менеджмента. Если в компании наблюдается дефицит тех и других, необходимо продумывать другие способы мотивации ценного для компании персонала.

Мотивация сотрудников при помощи четкой постановки задач и хорошей организации работы может быть также затруднена в тех сферах бизнеса, где доля непредсказуемых результатов очень велика, например в сфере туристического бизнеса или образовательного консалтинга.

ЗАДАЧА № 13

Руководитель отдела спешит на встречу к клиенту и нервно отдает поручение своему сотруднику: «Я очень спешу! Видите, у входа стоит машина? Уже через 40 минут я должен быть на переговорах! А вы знаете, какие везде

пробки?! Быстро запоминайте, что нужно сделать! Пойдете на четвертый этаж, в комнату 411, там сидит симпатичная девушка Юля. Возьмете у нее текст моего отчета, в нем семнадцать страниц, проверьте все цифры, опечатки и неточности, если они там есть. Все исправьте! Подготовьте мне отчет, я выступаю на расширенном Совете! Очень ответственное выступление! Будут акционеры! Все! Времени больше нет! Выполняйте! Это срочное задание!»

Какие ошибки сделал руководитель, формулируя задание своему подчиненному? Что бы вы могли ему посоветовать, учитывая положения концепции Е. Локке?

Итак, сделаем выводы.

1. Персонал мотивирует наличие прямой связи между результатами труда и вознаграждением (модель вознаграждения или позитивного подкрепления).

2. С целью эффективной мотивации ценных сотрудников необходимо учитывать, какие потребности для них являются доминирующими, а какие — фоновыми. Кроме того, важно знать, что для некоторых сотрудников потребность в профессиональном самовыражении может быть главенствующей.

3. Кроме потребностей, которые описал А. Maslow, для многих людей важны также потребность во власти, успехе и причастности к делу.

4. Не все условия работы можно отнести к мотивирующим. Если налажены лишь такие факторы, как политика компании, условия и режим работы, заработная плата, отношения между коллегами, система контроля и оценки, то они скорее не мотивируют, а снижают неудовлетворенность персонала. Мотивируют возможности достижения успеха и построения карьеры, признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства, наличие персональной ответственности, возможность творчества.

5. Для сотрудников имеют значение условия, при которых реализуются их ожидания в том, что, если они затратят определенные усилия и время на выполнение задачи и получат хороший результат, их ждет вознаграждение.

6. Мотивирующим выступает принцип справедливости, в соответствии с которым за одинаковый объем работы и затраченные усилия на ее выполнение работники должны получать одинаковое вознаграждение.

7. Мотивирует завершенность, получение результата. Сотрудники, выполняющие работу, связанную с незавершенными задачами, должны быть мотивированы дополнительно.

8. Для того чтобы заработная плата стала реальным мотиватором, необходимо учитывать такие условия, как ее связь с результатами труда, значимость для сотрудника, применение принципа справедливости и соответствие ее образованию, квалификации, должности, общему стажу работника и опыту его работы в данной компании.

9. Нередко факторами мотивации в компании выступают четкая формулировка задач и оценка эффективности их выполнения, хорошая организация труда.

Глава 2

Корпоративные мотиваторы

Деньги еще не все. В работе находишь больше счастья,
чем в чем бы то ни было.

Чарли Чаплин, киноактер

Мотивация руководителя компании

Отношение к делу основателя или топ-менеджера компании, работающего по контракту, выступает примером для подчиненных. Поэтому неудивительно, что мотиваторы высшего руководителя становятся значимыми для ключевых сотрудников, которые давно работают в компании.

Какие же мотивы лежат в основе деятельности первых лиц организации?

В Европе по критерию мотивации управленческой деятельности выделили два типа руководителей (13). Если руководитель стремится обеспечить процветание компании и осознает себя в качестве носителя корпоративных ценностей, он определяется в сфере консалтинга как **стратегический руководитель**. Мотивация стратегического руководителя — это ответственность за процветание и стабильность компании, профессиональное самопожертвование и отказ от индивидуальных целей, если они идут вразрез с корпоративными.

Такой руководитель принимает решения и действует с расчетом на долгосрочную перспективу развития компании. Он проявляет личную скромность и не стремится к дорогостоящим атрибутам власти. Нередко он может снизить собственную заработную плату, если финансовые ресурсы направляются на развитие компании.

В практике российского консалтинга появилась формула «максимальный вход — минимальный выход». Она означает, что ведущий

лидер компании (основатель или собственник), затрачивая основную часть своего жизненного времени на работу и получая высокие прибыли, физически не успевает тратить большие деньги на самого себя. Довольно часто интенсивно работающие люди в личной жизни неприхотливы. Подъем духа, удовольствие и азарт в их жизни — это работа. Только правила делового имиджа заставляют их заботиться о внешних атрибутах благосостояния.

Выделяется также другая направленность управленческой деятельности, при которой ведущим мотивом руководителя выступает стремление к **персональному самоутверждению**. Такой руководитель стремится к личному благополучию и обогащению. Он покупает престижную машину, строит для себя и своей семьи дорогой и затратный по эксплуатации коттедж в элитном поселке.

Нередко он стремится к личной власти над другими людьми. Его мотивация — самоутверждение посредством подавления воли и самостоятельности своих подчиненных.

Если такой руководитель обладает харизмой и хорошими менеджерскими способностями, организация процветает. При стремлении к персональному самоутверждению он вытягивает и компанию. Но если у такого руководителя нет выдающихся талантов, то в компании возникает тяжелая атмосфера, растут текучесть персонала, борьба группировок и сценарные конфликты.

Известно, что сотрудники относятся к стратегическому руководителю с уважением и идут за ним, поскольку с ним интересно работать. Развиваясь сам, такой руководитель создает условия для профессионального роста способных сотрудников. Он не считает их подчиненными, но видит в них единомышленников и партнеров.

В конфликтной ситуации стратегический руководитель и начальник, направленный на личное самоутверждение, ведут себя по-разному. В работе стратегического руководителя присутствуют конфликты, но они, как правило, объективны и имеют профессиональное содержание. Резко проявляя себя в конфликте, он может быть критичным к ошибкам подчиненных, но не затрагивает их человеческое достоинство. Если же конфликтует руководитель, ориентированный на личное самоутверждение, конфликтное поведение имеет индивидуальную мотивацию, связанную с неразрешенностью его собственных психологических проблем (34).

В последнем случае, имея низкую самооценку и испытывая напряжение из-за неуверенности в себе, руководитель с персональной мо-

тивацией на самоутверждение сознательно или неосознанно борется против тех, кто может быть успешнее его. Конкурентные мотивы в его работе – на первом месте. Если кто-нибудь предлагает новый проект, он будет искать ошибки; если у кого-либо появилась новая идея продвижения компании на рынке, он будет показывать ее несостоятельность и т. п.

Если мотивация на личное самоутверждение проявляется у основателя компании, в некоторых ситуациях он может увольнять способных сотрудников, даже теряя при этом прибыль.

Мотивация управленческой деятельности нередко меняется у одного и того же руководителя в зависимости от его **опыта и возраста**. Молодой руководитель может начать свою карьеру с индивидуально-самоутверждения, но с накоплением профессиональных знаний и управленческого опыта становится стратегическим руководителем. В конце карьеры, подходя к «черте» пенсионного возраста, в борьбе за свое «кресло», испытывая страх оказаться невостребованным, он может снова перейти в разряд руководителей, стремящихся к индивидуальному самоутверждению.

Политические мотивы в деятельности менеджера, работающего по контракту, проявляются в его борьбе за власть и влияние в компании.

Если выделять две группы мотиваторов, профессиональные и политические, то политические мотивы становятся наиболее актуальными в периоды смены собственников, слияния с другой компанией, инноваций или смены профиля деятельности. Актуальность политических мотивов повышается в работе как стратегического руководителя, так и руководителя, имеющего мотивацию на персональное самоутверждение.

Сохраняя влияние, руководитель борется за свое направление в работе, за сотрудников, находящихся у него в подчинении, клиентов и партнеров, с которыми он сотрудничал многие годы.

В динамично развивающейся компании всегда присутствует конкурентная борьба за появляющиеся вакансии. Поэтому в такой организации политические мотивы в работе руководителя связаны с эффективным управлением деловой конкуренцией.

Руководители как высшего, так и среднего звена управления заинтересованы в поддержании и расширении своего влияния на сотрудников. От мнений, позиций и решений руководителя, обладающего высоким уровнем влияния, зависят успешность и развитие ком-

пании в целом или отдельного направления ее деятельности. Авторитет руководителя отражается в его рейтинге внутри компании или подразделения – оценке его популярности, а также в соотношении количества единомышленников и конкурентов или врагов.

Динамика развития компании и мотивация персонала

Известно, что в своем развитии компания проходит этапы тактического и стратегического бизнеса («тусовки» и регламентации, механизации).

Тактический этап нередко характеризуется позитивной атмосферой, демократизмом и неформальностью в отношениях основателей и сотрудников компании, взаимозаменяемостью, взаимопомощью и взаимоподдержкой.

В компании небольшой штат сотрудников (до 35–40 человек), все друг друга знают, на работу идут как на праздник. Все объединены мотивацией развития и утверждения компании на рынке (мотивация «Давай-давай!»). Отсутствует бюрократизм, принятие решений отличается высокой оперативностью.

Например, в небольшой торгующей компании с линейной системой управления собственник и директор часто сам выгружает товар в магазине, а его жена стоит за прилавком и занимается бухгалтерией.

Основателями компании часто становятся друзья или родственники. Дружеский или семейный бизнес обеспечивает высокую мотивацию и сплоченность. Люди хорошо знают друг друга и испытывают взаимное доверие.

Общие интересы тоже сплачивают людей для ведения совместного бизнеса. В качестве общих интересов выступают совместные занятия спортом, общие увлечения или общие факты биографии (совместная работа на предприятии или приезд в столицу из провинциального города одного из лидеров, который, основав собственную компанию, постепенно «перетаскивает» в Москву своих друзей).

В одной московской компании мне встретился руководитель, приехавший из небольшого провинциального городка, средний сын в многодетной семье. Стоит ли говорить, что в его организации, которую он основал в Москве, работают его родители, а также старший и младшие братья!

В другой московской компании, основатель которой тоже приехал из провинции, работают его сыновья, жена и младший брат.

В третьей компании, которой руководит младшая дочь, работают ее отец и близкие родственники.

В регионах также встречаются крупные организации, выросшие из семейного и дружеского бизнеса.

На тактическом этапе в компании часто лидирует руководитель-основатель, обладающий мощной харизматичностью. Он умеет заряжать сотрудников волей к рывку и победе. В сфере консалтинга такого руководителя называют «Данко», освещающим путь при помощи своего горящего сердца. Он — «мотор» компании, у него «горят глаза», он чувствует свою Миссию и всецело предан своему Делу. С ним — команда единомышленников, верящих в своего лидера и успех предприятия.

Мотивация руководителя, имеющего стиль «Данко», — это победа, успех, развитие. Он идентифицирует себя с компанией, много работает, является ее стержнем, персонифицированным «носителем» корпоративных ценностей. Нередко это — новатор, креативщик, активный, драйвовый, амбициозный и чрезвычайно выносливый руководитель.

В одной компании мне сказали про своего руководителя так: «Он въезжает в свой кабинет в понедельник рано утром и выезжает в пятницу поздно вечером. Работает почти круглосуточно, усталости не знает! Он бежит на километр впереди нас, а мы бежим за ним».

Компания растет, развивается и закономерно переходит на второй этап **стратегического бизнеса**.

В организации многое меняется: она становится на профессиональные «рельсы». Все понимают, что нет смысла «изобретать велосипед», а лучше получить знания по бизнесу (стратегическому менеджменту, кризис-менеджменту, управлению персоналом, маркетингу, рекламному бизнесу и др.).

Направленность на профессионализм в работе проявляется повсюду. Основатель идет учиться, чтобы получить менеджерское образование, или нанимает по контракту профессиональных менеджеров.

Профессионализм не всегда согласуется с одержимостью харизматика: менеджера-профессионала называют «Паровоз». Его работа связана с регламентацией, аналитикой, подготовленными и взвешенными решениями.

Между «Данко» и «Паровозом» действительно много различий. Если харизматик основывался на интуиции, то профессионал опирается на свои знания и опыт. Если первый зажигает, то второй убеждает. «Данко» горит на работе, говоря «Компания – это я!», а «Паровоз» работает, разделяя работу и частную жизнь. Если «Паровоз» – менеджер по найму, при лучших условиях он может перейти в другую компанию и так же «нормально работать» там.

Итак, перед российским руководителем два пути. Первый харизматик «Данко» получает диплом второго высшего образования (МВА, ММВА) и становится профессиональным руководителем. Он не утрачивает своей энергии и руководит компанией как профессионал-новатор.

Второй путь: харизматик-основатель приглашает на работу профессионального менеджера, а сам становится акционером, советником или руководителем одного из направлений деятельности собственной компании.

В любом случае оснащенный новыми знаниями основатель или приглашенный менеджер нанимает новую команду, которая встает у руля. Приходят новые сотрудники, принятые на работу не по родственным или дружеским каналам, а в соответствии с профессиональной принадлежностью. Численность компании растет, наступает момент, когда в коридорах офиса старые сотрудники встречают незнакомых людей, недавно принятых на работу.

Адреналин от совместной деятельности и стремления к успеху «размывается», наступает время кропотливой профессиональной работы команды специалистов во главе с профессионалом, а не вдохновенного труда харизматика и его единомышленников.

В компании появляется менеджер по персоналу, подготавливаются должностные инструкции, создается корпоративный кодекс, формулируются принципы кадровой политики: приема, адаптации, обучения, мотивации, аттестации и построения карьеры сотрудников. Возникают корпоративные традиции.

Если на первом этапе сплоченность и позитивная атмосфера возникли как обязательное условие успеха, то сейчас консолидированную команду необходимо постоянно строить, поддерживая в ней корпоративный дух и участвуя в миротворческих переговорах с конкурирующими группировками.

Мотивация руководителя-«Паровоза» в этот период проявляется в стремлении к поступательному развитию бизнеса, стабилизации

достижений, удержанию ключевых сотрудников, созданию долгосрочных отношений с партнерами и клиентами

На консультациях и тренингах часто задают вопрос: «Может ли “Данко” стать “Паровозом”? Или переход с первого на второй этап развития компании обязательно связан со сменой ведущего лидера?» Выше, когда мы обсуждали необходимость профессионального обучения для учредителя, я частично ответила на этот вопрос. Можно добавить также, что все зависит от индивидуальных способностей и возможностей основателя к изменениям и развитию. Факт остается фактом: если раньше лидер тянул за собой компанию, то теперь наступает время, когда компания заставляет своего «родителя» меняться.

Корпоративная культура как фактор мотивации

Корпоративная культура компании проявляется в атмосфере, особенностях взаимодействия сотрудников, их отношении к клиентам и партнерам. Как правило, в преуспевающих организациях корпоративная культура проявляется в деловом кредо — совокупности ценностей, целей, правил и норм, регулирующих деловые отношения и отражающих социальную и экономическую политику компании.

Деловое кредо (деловой кодекс, корпоративная религия) компании декларируется в специальных документах, корпоративной прессе, на корпоративных сайтах в Интернете, в выступлениях руководства и сотрудников на совещаниях, в электронных рассылках, а также — в брошюрах, рекламных проспектах, на стендах в офисах, в материалах настенных газет, фирменных знаках на рекламной продукции и товарах. Деловой кодекс фирмы — это ее «лицо», понятное и привлекательное для партнеров и клиентов, выделяющее ее среди других компаний.

Создание, поддержка и внутренняя реклама корпоративной культуры направлены на вдохновение сотрудников на высокую эффективность работы в компании, повышение их приверженности, лояльности и преданности. Корпоративная культура компании определяет ведущие ценности и значимые цели, которые сотрудники должны разделять и учитывать в своей работе. Например, если в корпоративном кодексе провозглашается, что компания направлена на выращивание

своих «звезд», то, конечно, подобный лозунг будет мотивировать активных и способных сотрудников на карьерный рост именно в этой организации

Наличие сформированной корпоративной культуры существенно ускоряет профессиональную адаптацию новых и молодых сотрудников, способствует их эффективному включению в производственную и социальную деятельность компании.

В корпоративном кодексе сформулированы:

- ведущая миссия и видение компании, ее девиз и слоган;
- философские, социальные и социально-экономические ценности организации,
- цели, которые декларирует компания;
- корпоративные мероприятия, традиции и ритуалы;
- особенности делового взаимодействия между руководителями и подчиненными, между сотрудниками внутри подразделений, а также с клиентами компании,
- характеристика и направленность поведения сотрудников в ситуациях деловых конфликтов, отношение к конфликтам;
- требования к деловому костюму сотрудников компании.

Корпоративную культуру необходимо поддерживать. Можно перечислить такие **мотивирующие методы внедрения и поддержки корпоративной культуры**, принятые в США и Японии:

- корпоративная адаптация новых сотрудников для вдохновения на работу;
- целевое использование средств корпоративной прессы (изложение корпоративных ценностей и правил в брошюрах и сообщениях),
- вывешивание текстов, в которых перечислены корпоративные лозунги, ценности и правила, на стендах компании;
- регулярные выступления руководства с формулировками корпоративных ценностей, целей и правил;
- «накачка» персонала каждое утро перед работой — пение гимнов, выступление ведущих сотрудников с формулировками целей работы;
- регулярное повторение ценностей, целей и принципов корпоративной культуры для их глубокого усвоения работниками.

Ф. Роджерс, проработавший в компании IBM 34 года, так описывает систему поддерживающих мероприятий в своей компании: «Для того чтобы принципы смогли сыграть свою роль, они должны быть ясно осознаны управленческим персоналом. Их необходимо довести до сведения всех сотрудников и повторять так часто, чтобы каждый проникся их важностью. Для внедрения в сознание персонала своих принципов IBM использует собрания, совещания, внутренние публикации, памятки, встречи сотрудников с руководством и частные беседы. Разумеется, все это не имело бы равным счетом никакого значения, если бы само руководство IBM своими собственными делами и поступками не демонстрировало на практике эти принципы» (27, с. 69).

В Японии культивируются такие методы внедрения корпоративной культуры: «Кредо компании повторяется повсеместно. Оно излагается и подробно объясняется в брошюре, которая знакомит нового работника с компанией, ее историей, продукцией, организационной структурой и политикой каждого подразделения. Всесторонне познакомя с компанией, от сотрудников ждут, что они станут вести себя наилучшим образом для достижения целей организации, будут выполнять свои обязанности по собственной инициативе, даже при отсутствии подробной должностной инструкции. На то, чтобы дать новым работникам техническую квалификацию, вдохновить их философией, целями и политикой компании, тратится около восьми месяцев. Ежедневно проводится утреннее собрание в каждом подразделении, исполняется гимн компании и хором зачитываются "Семь духов"¹, затем один из служащих излагает перед собравшимися свое мнение о работе. Текст основных правил вывешен на стене, и лозунг текущего года высоко поднят для всеобщего обозрения. Перед Новым годом ведущие менеджеры собираются вместе, и председатель совета директоров вместе с президентом компании объявляет им базовую политику на предстоящий год. Разрабатывается долгосрочный план, и информация о новых направлениях стратегии через журнал компании сообщается всем работникам» (17, с. 97).

В настоящее время в российских компаниях распространены следующие мотивирующие корпоративные мероприятия, традиции и ритуалы

¹ В японской компании Мацусита сформулирован кодекс поведения сотрудников, названный «Семь духов». Он содержит следующие установки: вклад Мацусита в промышленность, честность и преданность, гармония и сотрудничество, борьба за улучшение; учтивость и скромность, адаптация и восприимчивость, признательность.

- пение корпоративного гимна (компания «Социальная инициатива»),
- организация общих праздников в офисе компании, посещение ресторана или выезда в загородный пансионат (Новый год, 8 марта и 23 февраля),
- учреждение корпоративного праздника – дня рождения компании,
- праздники, связанные с временами года (особенно популярны праздники весны),
- совместные выезды в туристические поездки (по России и за рубеж),
- спортивные мероприятия (футбол, баскетбол, парашютный спорт, автоспорт, бассейн и др.),
- видеосъемка сограждан, имеющих интересные хобби (Брянский мясокомбинат),
- различные совместные занятия во вне рабочее время (охота, боулинг, бальные танцы и т.п.),
- особые корпоративные традиции (например, капустники, выступление руководства на сцене пение, танцы, проигрывание мини-спектаклей и пр.)

В качестве эффективных **мотивирующих и консолидирующих корпоративных мероприятий** выступают также тренинги различной направленности

- организация корпоративного университета – в его рамках регулярно проводятся обучающие семинары и тренинги, которые ведут приглашенные преподаватели и тренеры, а также сотрудники организации на территории компании (опыт компании «Сухарева», 2002),
- бизнес-тренинги с выездом в пансионаты, проводимые с определенной регулярностью (например, один тренинг в квартал) и направленные на повышение профессионализма сотрудников и выработку у них «общего языка» и общих подходов в работе,
- тренинги по командообразованию, направленные на создание общего коммуникативного и эмоционального опыта участников, а также уменьшение внутренней конкуренции, снижение уровня конфликтности и оптимизацию социально-психологической атмосферы в компании;

- антистрессовые тренинги, имеющие целью снижение профессионального стресса работников и повышение их работоспособности.

«Выращивание» корпоративной культуры в компании

Ценности и нормы, сформулированные в корпоративном кодексе, будут действительно мотивирующими для персонала, если они отражают реальные, «живые» ценности и нормы, проявляющиеся во взаимодействии сотрудников и составляющие атмосферу компании. Если же руководство «спускает сверху» корпоративный кодекс как обычный директивный документ или приказ, а реально в компании действуют другие цели и правила, он не может иметь мотивирующего значения. В последнем случае сотрудники обычно даже не знают, как сформулирована миссия их компании, каковы ценности и цели их организации.

Для «выращивания снизу» корпоративного кодекса организуют специальные корпоративные тренинги. Краткое описание их технологии выглядит следующим образом.

Обычно это выездные тренинги, которые проводятся в пансионатах. В них участвуют до 50–60 человек. Если компания крупная, в состав участников входят ведущие сотрудники, если небольшая – в тренинге участвует весь персонал.

Корпоративный тренинг проводится в течение двух дней. В первый день с установочными целями выступает руководство компании, организаторы рассказывают о целях и планируемом результате тренинга.

Разделение участников на команды проводится в двух формах. Так, здесь может быть отражена штатная структура компании. Например, если в организации, кроме руководства, работают такие подразделения, как отдел снабжения и отдел продаж, состав участников разбивается на соответствующие команды «Снабжение» и «Продажи». Если компания – производственная и сама торгует своим товаром, то добавляется еще команда «Производство». Обязательной является команда «Управление». Если при разработке корпоративного кодекса компания решила учитывать мнения клиентов, необходимо создать команду «Клиенты».

В состав перечисленных выше команд входят сотрудники, которые реально занимаются вопросами, соответствующими профилю

команды. Например, в команду «Управление» входят руководители компании, в команду «Снабжение» – работники отдела снабжения, в команду «Производство» – производственники, в команду «Продажи» – менеджеры по продажам. Соответственно, команду «Клиенты» должны составлять клиенты, взаимодействующие с компанией. Итак, если все перечисленные службы присутствуют в штатном расписании компании, то участники тренинга разделены на пять команд.

Разделение участников на команды может проводиться с учетом принципа ротации. В тренинге вводятся четыре группы, каждая из которых имеет свой цвет, например красный, синий, желтый, зеленый. В результате получаются четыре команды: «Красная», «Синяя», «Желтая» и «Зеленая». В этом случае списки участников команд составляются без учета их реальной профессиональной или должностной принадлежности.

В первый день тренинга, с утра и до обеда, каждая команда получает общее задание обсудить в режиме «мозгового штурма» миссию, видение и ценности компании. В отдельных помещениях они подготавливают сообщение, рисуют схемы, выбирают лидера, который будет рассказывать то, что придумала команда.

После обеда проводится общее обсуждение, на котором каждая команда выступает со своим результатом, а другие участники слушают и оценивают выступление. Здесь общие вопросы обсуждаются с разных позиций: руководства, продаж, производства, снабжения и клиентов (или с разных «цветных» позиций). В результате дискуссии разрабатывается часть корпоративного кодекса, которая устраивает подавляющее большинство участников тренинга.

ПРОГРАММА ПЕРВОГО ДНЯ КОРПОРАТИВНОГО ТРЕНИНГА

10.00–10.30. Цели и задачи тренинга

10.30–13.00. Работа групп по формулированию миссии, видения и ценностей компании

13.00–14.00. Обед

14.00–17.00. Общее обсуждение

17.00–19.00. Разработка первой части корпоративного кодекса

Во второй день тренинга по такой же технологии обсуждаются цели компании, корпоративные мероприятия и традиции, особенности отношений между сотрудниками и клиентами, требования к деловому

каждому сотруднику. В конце этого дня тренинга составляется вторая часть корпоративного кодекса, в котором описаны эти вопросы.

ПРОГРАММА ВТОРОГО ДНЯ КОРПОРАТИВНОГО ТРЕНИНГА

10.00–13.00. Работа групп по разработке целей, традиций, норм деловых взаимодействий, требований к дресс-коду

13.00–14.00. Обед

14.00–17.00. Общее обсуждение

17.00–19.00. Разработка второй части корпоративного кодекса. Подведение итогов тренинга

Разработанный на корпоративном тренинге корпоративный кодекс, разумеется, еще «сырой» вариант того документа, который будет принят в компании. После тренинга он передается для дальнейшей проработки группе внешних или внутренних консультантов по маркетингу и рекламе, затем его утверждает руководство, и только после этих обязательных процедур корпоративный кодекс вступает в силу.

Особенно важно, что этот документ, разработанный при помощи корпоративного тренинга, представляет собой «кальку» общественного мнения сотрудников, отражает реальную атмосферу и дух компании. Организаторы тренинга подчеркивают общие позиции и подводят итоги после каждого спорного момента в конструктивной дискуссии. Как правило, при проведении корпоративного тренинга сотрудники реально видят, что они говорят об общих идеях, их сплачивают общие цели, они стремятся к общим результатам. Другого и быть не может: люди работают вместе не один год, со временем у них вырабатываются общие взгляды и общий язык.

В результате корпоративного тренинга у сотрудников остаются позитивные впечатления причастности к общему делу и развитию компании.

Работа по мотивации персонала начинается со стадии приема новых сотрудников

Мотивирующая форма приема персонала

В разнообразных интервью, которые проводят при приеме кандидатов, можно выделить две основные формы: стрессовое и контактное интервью.

При **стрессовом интервью** сотрудники компании, проводящие набор кандидатов (HR-специалист и руководитель подразделения, в котором будет работать кандидат), организуют условия прессинга. Один из них играет роль доброго и сочувствующего человека, другой — недовольного, жесткого и критикующего.

Среди стрессовых приемов собеседования можно выделить, например, такие фразы.

- «Мы проводим серьезный отбор на эту должность. У нас — высокие требования, и вы — один из многих кандидатов. Решение мы будем принимать в течение месяца, а возможно, и более длительного срока». Эта фраза направлена на создание неопределенной ситуации и проверку самооценки специалиста. Считается, что неуверенный в себе человек при напоминании о конкуренции может потерять самообладание.
- «Все кандидаты перечисляют свои достоинства и успехи. А нас интересуют в первую очередь ваши недостатки и промахи. Назовите как минимум три своих недостатка и три неудачи, которые вам пришлось пережить в последнее время». Конечно, о своих слабых сторонах и ошибках говорить неприятно, особенно при собеседовании. Многие кандидаты начинают увильживать от вопроса, краснеть или формулировать свои слабые стороны так, что они выглядят не столько недостатками, сколько преимуществами.
- «Нам не понравилось ваше мнение. У нас в компании считают принципиально иначе. Что вы об этом думаете?» Фраза направлена на оценку реакции кандидата на критику и на его способность отстаивать свою позицию.

Многие компании разрабатывают кейсовый ряд из ситуаций, направленных на оценку стрессовой устойчивости кандидата. Например, могут быть предложены такие ситуации.

- «На вас несправедливо накричал начальник. Что вы будете делать?»
- «Как вы поступите, если клиент предъявляет необоснованные претензии?»
- «Если в адрес вашего проекта высказывается резкая критика, как вы будете действовать?»

При **контактном интервью** собеседование проводится в спокойной манере. Интервьюеры проявляют позитивное отношение к кандидату, открытость и стремление к диалогу.

Приведу вопросы, которые рекомендует Валерий Поляков (25).

- Что вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?
- Чем вас привлекает работа в нашей компании?
- Почему вы считаете себя способным занять эту должность?
- Назовите свои сильные стороны.
- Почему вы ушли с предыдущего места работы?
- Получали ли вы другие предложения?
- Насколько успешно вы прошли собеседования в других местах?
- Какие изменения вы произвели бы на новом месте работы в данной должности?
- К кому можно обратиться за отзывом о вашей работе?
- На какую заработную плату вы рассчитываете?
- Какие ваши профессиональные связи и контакты можно использовать на работе в нашей компании?
- Как вы повышаете свою профессиональную компетентность?
- В какие сроки вы могли бы приступить к работе?
- За что вас хвалили в последние два года на предыдущем месте работы?
- За что вас критиковали в последние два года на предыдущем месте работы?
- Что вы делаете чаще: соглашаетесь или спорите?
- Как вы конфликтуете? Опишите конфликт, в котором недавно участвовали.
- Какие из должностных обязанностей на предыдущем месте работы вы выполняли с удовольствием, а какие – нет?
- Часто ли вы хвалите других людей?
- Назовите три ситуации, в которых вы добились успеха. Почему?
- Опишите свой самый интересный проект за последние полгода (год).
- Если вы будете у нас работать, с чего вы начнете? Опишите, пожалуйста, ваш первый день или первую неделю на новой работе.
- Эффективно ли вы проводите переговоры? Как вы пришли к этому выводу?

Какая из форм собеседования, стрессовая или контактная, более эффективна, решать, конечно, сотрудникам, которые проводят от-

бор. Однако вряд ли стоит организовывать жесткий прессинг, чтобы оценить стрессоустойчивость кандидата, если его будущая работа не связана с постоянным стрессом. Довольно часто «толстокожий» работник не показывает таких высоких результатов, каких от него ждут. А кандидат, который краснел на собеседовании, смущался и тщательно продумывал ответ, в первые месяцы работы в компании проявляет себя как предельно вдумчивый и старательный работник.

Кроме того, неизвестно, будет ли стрессовое интервью мотивировать кандидата на высокие достижения? На мой взгляд, он получит впечатление, что для успеха в этой компании не столько важно быть хорошим специалистом, сколько уметь «держат удар». При контактном интервью мотивационный процесс «запускается» уже на стадии приема. Кандидату показывают, что в этой компании сотрудников уважают, считаются с их мнением и интересуются их предпочтениями.

Допрос или переговоры?

Собеседование с кандидатом в форме допроса — односторонний процесс. Специалисту дают понять, что компания выбирает из множества свободных кандидатов. В начале 90-х годов прошлого века, когда на рынке труда действительно было много свободных специалистов, такой отбор был оправдан.

Сейчас собеседование в форме допроса — анахронизм. Многие кандидаты не однажды проходили отбор и хорошо знают, что возможности современного рынка труда довольно ограничены даже в развитом промышленном регионе. Поиск хорошего специалиста занимает не один месяц. Более эффективным в этих условиях является собеседование в форме переговоров.

Востребованный на рынке, уверенный в себе профессионал говорит так: «Не только меня выбирают, я тоже выбираю компанию. Работа будет успешной, если мы подойдем друг к другу. Безусловно, компания выдвигает свои требования. Но если условия работы в этой организации со временем перестанут меня устраивать, я сам буду искать новое место работы».

«Продажа» компании.

Правда как эффективный мотиватор

В начале собеседования принято, чтобы сотрудник компании рассказал о своей организации — истории ее создания, продукции, по-

ложении на рынке, корпоративной культуре и т. п. Как правило, о компании сообщают только позитивные сведения: перечисляют ее достижения и успехи, описывают корпоративные преимущества, показывают перспективы. С одной стороны, это правильно. Но кандидат нуждается в полном представлении тех реальных условий, в которых ему придется работать. Если на собеседовании он увидел лишь привлекательные стороны работы, а в первые недели обнаружил то, что от него скрывали, момент несовпадения ожиданий и реальности может выступить для него серьезным демотиватором.

Работодателю имеет смысл рассказывать не только о достижениях компании, но и о трудностях, с которыми может столкнуться кандидат. Правдивая информация привлечет именно тех, кто будет работать с полной самоотдачей, а те, кто испугаются предстоящих проблем, будут «отфильтрованы» на этапе приема.

Вопросы по выяснению ценностных мотиваторов при приеме кандидатов

Прошло то время, когда работодателя интересовали только знания, навыки и финансовые запросы кандидата. В последние годы принято считать, что обучить нового сотрудника профессиональным знаниям и навыкам гораздо проще, чем сформировать у него ценности и цели, обеспечивающие его стабильность и лояльность к компании. Именно поэтому при приеме кандидата выясняют, насколько он разделяет ведущие цели компании.

Личный опыт автора: «...»

На одном из моих семинаров присутствовали муж и жена, основатели крупной семейной компании. При обсуждении вопроса о влиянии корпоративной культуры на сотрудников они говорили о том, как у них возникла идея организовать собственный бизнес.

Во время поездки в Европу они подумали, что небольшие уютные кафе были бы интересны и в российском городе, в котором они жили. «Почему они умеют так красиво и вкусно кормить? Почему у них так чисто и уютно? Разве мы, русские, не умеем так делать?» — такие вопросы они себе задавали. После восьми лет работы, когда их компания разрослась до 600 человек, они уверенно говорят: «Мы тоже умеем делать красивые уютные кафе, в которых работают честные люди, получающие удовольствие от того, что заботятся о своих клиентах не хуже, чем в Европе!»

Национальная русская идея, выраженная словами: «Мы не хуже, чем они» и «Мы лучше, чем они», вдохновила основателей и вдохновляет сотруд-

ников Учредители заметили, что те сотрудники, которым также важно чувствовать свое национальное достоинство, работают с удовольствием и достигают успехов. А те, для кого этот вопрос не особенно важен, не остаются в компании, где требования к честности и заботе о клиентах очень высоки.

Поскольку именно основатели определяют ценностную направленность деятельности компании, важно, чтобы они сформулировали конкретные вопросы, которые необходимо задавать при приеме кандидатов

Клаус Кобьелл, основатель и собственник отеля Schinlerhof в Нюрнберге, так описывает процедуру знакомства с кандидатом, вопросы к которому сформулированы в Анкете партнера¹: «Я должен иметь возможность создать себе картину структуры личности, а для этого мне нужна информация, которая выходит за рамки обычного резюме. Например, я спрашиваю, по каким предметам претендент лучше всего учился в школе.... Затем интересуюсь, сколько алкоголя он употребляет ежедневно...» Один из вопросов звучит так: «Какую пользу вы можете принести нашему предприятию?» (15, с 140–141).

Для выяснения ценностей и ведущих целей кандидата на собеседовании рекомендуется задавать такие вопросы (25).

- *Расскажите немного о себе.* Смысл этого предложения заключается в следующем: рисуя свой психологический и профессиональный «портрет», кроме описания фактов человек рассказывает о том, что для него важно и к чему он стремится.
- *Что вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?* Вопрос направлен на выяснение привлекательных для кандидата мотиваторов.

¹ Прием на работу у Клауса Кобьелла состоит из нескольких этапов. Сначала анализируются резюме кандидатов, присланные после знакомства с объявлением о вакансии, представленной в СМИ. Затем приглашаются те кандидаты, которые вызвали интерес работодателя. С ними проводится экскурсия по отелю: им показывают кухню, ресторан, внутренние помещения отеля. Новому сотруднику предлагается «Анкета партнера», в которой сформулированы наиболее важные вопросы. По ее результатам проводится заключительное собеседование с кандидатом, и только после завершения всех этапов принимается решение о приеме нового сотрудника на работу

- *Чем вас привлекает работа в нашей компании?* При помощи этого вопроса выясняется информированность кандидата о компании, а также его интерес именно к данной организации.
- *Зачем люди делают карьеру?* Выясняются карьерные ценности и цели.
- *Как вы повышаете свою профессиональную компетентность?* Оценивается такая ценность, как мотив к профессиональному обучению и росту.
- *Чем вы занимаетесь в свободное время?* Выясняются другие мотивы и ценности, которые проявляются у кандидата во внерабочее время.
- *Как бы вы описали свой характер?* Сотрудник компании обращает внимание на то, какие ценностные качества кандидат считает важными.
- *Часто ли вы хвалите или критикуете других людей?* Выясняется такая ценность, как отношение к людям.

Выявление мотиваторов кандидата на стадии приема

В ходе собеседования имеет смысл выяснить доминирующие и фоновые мотивационные факторы кандидата. С этой целью ему дается анкета, выясняющая его ведущие потребности и интересы (Приложение 3). После обработки анкеты и вынесения решения по приему кандидата делаются выводы, сможет ли компания удовлетворить его ожидания, выявленные в результате анкетирования.

Например, если кандидат – энергичный и амбициозный молодой сотрудник, ведущая потребность которого – вертикальная карьера и должностной рост, необходимо оценить, какая вакансия на управленческую должность освободится в ближайшие год-полтора. Если сроки повышения в должности растянуты или такой возможности не существует, после непродолжительной работы сотрудник начнет искать место в другой компании. В этом случае, вероятно, правильнее предпочесть другого специалиста, имеющего мотивационный профиль, не связанный с ожиданием повышения в должностном статусе.

Такая же логика рассуждения и принятия решения берется за основу в других ситуациях. Если кандидат заинтересован в профессиональном обучении, важно оценить возможности компании в повышении компетентности сотрудника. Если он мотивирован на творческую ра-

боту, необходимо иметь точную оценку наличия креативных факторов в его деятельности в компании. Наконец, если для кандидата ведущим мотиватором выступает позитивная атмосфера в команде, необходима оценка уровня конфликтности в том подразделении, в котором ему предстоит работать. В противном случае, вместо того чтобы набирать компетентный персонал, уже на стадии приема кандидатов компания сама будет провоцировать повышенную текучесть кадров.

Марина Козырицкая, заместитель Генерального директора по управлению персоналом компании «КРОК», так говорит о мотивации IT-специалистов в своей организации: «На наш взгляд, очень важные стимулы для IT-специалиста — его профессиональный рост и интерес к работе. У нас они задействованы в полной мере: человек получает хорошую возможность совершенствоваться, мы стараемся учесть сферу его интересов, даем возможность искать себя, поощряем желание профессионального и карьерного роста. Мотивируют и передовые, интересные для специалиста проекты, в которых участвует компания. Думаю, именно поэтому текучка у нас небольшая» (16, с. 49).

Мотивация сотрудника в период адаптации

Адаптационный период сотрудника на новом месте работы — один из самых трудных (9). Работник должен хорошо себя проявить, успешно решить первые задачи и проекты. Он должен адаптироваться к непосредственному руководителю, в подчинении которого находится: его требованиям, управленческому стилю, характеру. Перед ним стоят также задачи адаптации в коллективе и к общим дисциплинарным требованиям.

С целью оптимизации адаптационного периода новых сотрудников во многих компаниях проводятся циклы **корпоративного обучения**, где подробно рассказывают о компании, корпоративной культуре, ценностях и требованиях, знакомят с карьерой наиболее успешных сотрудников, их достижениями и успехами. В некоторых компаниях имеются корпоративные книги, в которых увлекательно и в доступной манере рассказана история основания и развития компании, представлены биографии основателей.

В американской компании DHL, организованной в 1969 году в Redwood City CA, корпоративное обучение состоит из нескольких модулей, на каждом из которых выдается специальное учебное пособие для самостоя-

тельного изучения. На первом учебном модуле выдается учебное пособие «Добро пожаловать в DHL!», содержание которого составляют такие вопросы: история DHL, бизнес DHL, философия и организация компании, структура DHL СНГ, сортировочные центры и терминалы, основные терминалы в России, цикл доставки груза, продукты DHL, словарь терминов.

В российской компании «Подорожник», организованной в г. Кемерово в 1995 году, в корпоративной книге содержатся такие вопросы: история развития, ассортимент продукции, качество сервиса, маркетинг и продвижение, социальная ответственность, коллектив, репутация

Представление нового сотрудника происходит во многих российских компаниях. Ему предлагается выступить на совещании и рассказать о себе и своих планах в компании.

Здесь разрешается много адаптационных проблем. С одной стороны, новый сотрудник чувствует к себе интерес персонала, отвечает на вопросы, снимающие адаптационные барьеры. С другой стороны, это позволяет исключить моменты, когда сотрудники с удивлением замечают в своей компании новых, незнакомых им людей и вынуждены долго «приглядываться» к ним, чтобы наладить взаимодействие.

Введение в должность и наставничество — очень полезные меры для снижения адаптационного синдрома. Новому сотруднику выдается для изучения должностная инструкция и формулируются конкретные задачи, которые он должен решить. Его знакомят с кадровым сотрудником (или сотрудниками), от которых он может получить информацию и рекомендации по выполнению задачи. Наставник поможет также адаптироваться к коллективу и принятой в компании системе дисциплинарных требований.

Увольнение и мотивация сотрудников, работающих в компании

По каким бы причинам ни увольняли сотрудника, он должен уйти без чувства обиды, раздражения или мести. Последствия увольнений, проведенных без должного психологического, финансового и юридического сопровождения, могут обернуться для компании серьезными неприятностями.

Увольнение сотрудника в негативной ситуации «бьет» по имиджу компании. Отрицательная информация о компании быстро распространяется в отрасли или регионе, и в результате другие квалифицированные работники избегают в ней работать.

Объясняя свой уход, обиженный бывший сотрудник рассказывает родственникам, друзьям и знакомым, как несправедливо с ним обошлись при увольнении.

Мне приходилось слышать много неприятных слов от сотрудников, которых уволили неправильно. Один работник, уволенный перед пенсией, заметил: «Здесь сотрудника выжимают, а потом выбрасывают на улицу!» Другой, с искренней обидой на компанию, сказал «Руководству этой организации безразлично, что уходят ценные сотрудники! Работал здесь много лет, и никто даже не обратил внимания на то, что я положил заявление об уходе!» Нередко можно услышать и такое: «Мне надоело, что на меня постоянно кричит начальник! Для него нет людей, а есть только “винтики” в общей работе! Он никого не уважает!»

Поделиться переживаниями и получить сочувствие — это еще не все тяжелые последствия при негативном увольнении. Некоторые сотрудники после конфликта с руководителем, который был неправ или поступил несправедливо, стремятся ему «насолить» и предпринимают довольно опасные действия: «уводят» с собой крупного клиента, «снимают» базу данных, рассекречивают финансовую информацию и т. п.

Кроме того, негативное увольнение — всегда стресс, не только для сотрудника, но и для персонала. Те, кто остается в компании, испытывают неуверенность и страх, что с ними могут обойтись так же, как с бывшим коллегой. Нередко они тайком начинают поиски нового места работы. В этом случае негативное увольнение — серьезный демотиватор для сотрудников, снижающий эффективность и отрицательно действующий на их лояльность по отношению к компании.

Поэтому во многих компаниях прибегают к аутплейсменту — мягкому увольнению с обязательным комплексом мер по содействию в трудоустройстве работника и его психологической поддержке (22).

Как правильно увольнять сотрудника, чтобы его уход становился не демотиватором, а мотивировал тех, кто остался работать в компании?

Проведение беседы при увольнении

В любом случае, увольняется ли сотрудник по собственному желанию или происходит принудительное увольнение, с ним необходимо провести беседу. Как правило, люди, которые уходят из компании, более открыто и искренно говорят о негативных условиях, заставив-

ших их принять такое решение. Для мудрого руководителя, профессионального, грамотного HR-менеджера или кадрового сотрудника такая информация важна для проведения постоянного мониторинга текучести персонала в компании, направленного на разработку мер по устранению негативных факторов и снижению оттока кадров.

Кроме выяснения истинных причин увольнения, в ходе такой беседы руководитель, HR-менеджер или кадровый работник стремятся оставить позитивное впечатление о своей компании. Позитивное завершение отношений полезно и компании, и сотруднику. Если увольняется ценный сотрудник, у компании остается возможность снова пригласить его на работу, когда негативные условия, вызвавшие увольнение, будут устранены. Сотруднику в этой ситуации важно, что организация проявила внимание к его неудовлетворенности и жалобам, и у него остается пусть не позитивное, но хотя бы понимающее отношение к ней. В результате он не получает психологической травмы, не зачеркивает свою работу в компании, а смотрит на нее как на один из этапов своей карьеры.

Беседа при увольнении может проходить по следующему сценарию. В первую очередь следует иметь в виду, что сотрудник, проводящий беседу при увольнении, испытывает сильное эмоциональное напряжение. Особенно трудно может быть сотруднику, выполняющему функции уведомителя, если ему приходится сообщить тяжелое известие в случае принудительного увольнения.

Тем не менее кадровому работнику нужно занять эмоционально нейтральную позицию и вести себя спокойно, сдержанно, поддерживая определенную дистанцию. Не рекомендуется проявлять излишне активное сочувствие к увольняющемуся – это может усилить его стресс, вспышку эмоций (слезы, отчаяние, гнев и пр.).

В арсенале у кадрового работника должны быть аргументы, позволяющие смягчить стрессовую ситуацию и настроить человека на позитивный лад. Необходимо убедить его, что, как ни парадоксально, увольнение – позитивный момент в его профессиональной биографии, потому что это шанс оценить свою «стоимость» на рынке труда и найти лучшее место работы. Здесь уместно сказать такие слова: «Увольнение – это знак, который посылает судьба, чтобы начать новую профессиональную жизнь. У вас появится больше возможностей, чтобы реализовать себя. Представьте, как возрастет после вашего увольнения (сокращения) нагрузка на тех, кто остается в отделе. Они наверняка будут жалеть, что не ушли вместе с вами...»

При увольнении в качестве позитивного аргумента можно использовать и тот факт, что людей, полностью довольных своей работой, не бывает. Поэтому диалог можно строить так, чтобы концентрировать внимание уходящего сотрудника на тех условиях работы, которыми он не был удовлетворен, например высокой интенсивностью труда, недостаточным заработком, слишком строгим начальником и др.

Нередко при увольнении сотрудник говорит, что давно задумывался о смене места работы, но не решался принять столь ответственное решение. Необходимо развернуть этот аргумент, поскольку он задает конструктивную направленность разговору. По моим наблюдениям, процесс скрытой, потенциальной текучести персонала затрагивает до 40 % работающих людей. Внутренне они убеждены, что способны на большее, и хотели бы перейти на подходящую работу. Не находя в себе сил рисковать, они проявляют неуверенность и пассивность. Для таких людей увольнение — хороший стимул осуществить задуманное.

В любом случае беседа с сотрудником, принявшим решение о добровольном увольнении, всегда оценивается им позитивно: его уход заметили, ему оказали внимание, с ним поговорили.

Иногда в ходе беседы с сотрудником, подавшим заявление об уходе, ему предлагаются более выгодные условия, и он остается.

Особенно болезненно увольнение переживают сотрудники, на уход которых в компании никто не обратил внимания. Например, начальник отдела продаж сказал так: «Я проработал в компании почти пять лет, организовал отдел продаж, и сегодня это подразделение приносит компании основной доход. Сейчас я увольняюсь потому, что вынужден серьезно заняться своим лечением и не могу так напряженно работать, как раньше. Но никто не обратил внимания на мой уход. Всем все равно!»

Психологическая поддержка при увольнении

Увольнение — всегда стресс, и для некоторых категорий людей — стресс очень сильный. Мне известен, например, случай, когда в результате болезненного, несправедливого увольнения молодой человек покончил жизнь самоубийством. В компании узнали об этом лишь через несколько месяцев, когда отец погибшего в приватной беседе сообщил об этом одному из сотрудников. Конечно, это — исключительный случай. Тем не менее нужно учитывать возможность и такого развития ситуации и сделать все, чтобы не допустить ее.

Разумеется, в разных ситуациях, связанных с увольнением, будет возникать разный по напряжению и интенсивности стресс. Острее всего переживают трудоголики, которые идентифицируют свою жизнь с работой, ставят карьеру на первое место в шкале ценностей. Известно также, что стресс, вызванный увольнением, сильнее проявляется у мужчин. Женщины генетически более устойчивы к ударам судьбы и гибко реагируют на стрессовую ситуацию.

Уровень переживаемого стресса при увольнении зависит также от психологического типа, к которому принадлежит человек. Например, общительные и темпераментные люди, хотя и с трудом принимают решение об увольнении и эмоционально остро воспринимают известие о принудительном увольнении, но преодолевают стрессовую ситуацию сравнительно быстро и легко. При принудительном увольнении первая реакция у них бывает бурной – в разговоре с кадровым работником они могут кричать, бросать резкие обвинения в адрес руководства. В этой ситуации надо дать человеку «выпустить пар», спокойно выслушав его. Чем эмоциональнее он выскажется, тем быстрее успокоится. Бывает, таким людям хватает одной-двух недель, чтобы примириться с ситуацией.

Другое дело – люди флегматичные, медлительные и замкнутые. Они не привыкли много рассказывать о себе и обременять кого-то своими проблемами. Ситуацию потери работы они переживают в одиночку, при этом стресс у них накапливается, развиваясь по нарастающей, и может затянуться на длительный период. Таким людям необходима психологическая поддержка. При принудительном увольнении после уведомления им необходимо дать проработать в компании один-два месяца, чтобы они могли адаптироваться к новой ситуации и психологически настроиться на смену места работы.

Внимательно нужно отнестись к людям впечатлительным, ранимым и одиноким, остро переживающим любое негативное событие в своей жизни и особенно – принудительное увольнение. Острый стресс, связанный с уходом из компании, может вызвать у них сильные переживания, чувство вины, подавленности, потерю смысла жизни. Таким людям необходимо оказывать психологическую поддержку в течение всего срока увольнения, а также после него. Желательно, чтобы профессиональный психолог консультировал таких сотрудников до полутора месяцев после увольнения.

Однако ради объективности стоит отметить, что в психологической помощи нуждается не так много сотрудников, как может показаться-

ся на первый взгляд. В соответствии со шкалой стресс-факторов, составленной М. Аргайлом, увольнение приравнено к стрессу среднего уровня и составляет 47 %. Эта цифра означает, что из десяти уволенных сотрудников стресс увольнения переживают менее пяти человек (3). Сравните с другими данными М. Аргайла: за 100 %-ный стресс, который переживают все люди, взята ситуация потери близких, 73 % – развод, 63 % – тюрьма, 53 % – болезнь.

Конечно, эти данные собраны при исследовании общественного мнения американцев, а не россиян. Тем не менее определенные аналогии уместны, поскольку стресс потери близких и для русских людей можно обозначить как 100 %-ный по интенсивности эмоциональных переживаний

Психологическое сопровождение увольнения работника в связи с уходом на пенсию

Форма увольнения людей предпенсионного и пенсионного возраста является для сотрудников, остающихся работать в компании, мотиватором или, напротив, демотиватором. Известно, что эта возрастная категория сотрудников очень болезненно относится к перспективе увольнения в связи с возрастом. Страх быть несправедливо уволенным возникает уже у тех, кто только приближается к «опасному» возрастному рубежу зрелого возраста 46–47 – 54–56 лет.

Парадоксально, но факт: сотрудник отдал компании годы своей жизни, накопил ценный профессиональный опыт, выработал эффективный индивидуальный почерк, имеет нужные контакты с партнерами и клиентами, но вместо того, чтобы чувствовать себя успешным и благополучным, начинает беспокоиться и нервничать. На то, как с ним взаимодействует руководство, обращают внимание и другие зрелые работники компании. В связи с тем, какую ситуацию они наблюдают, позитивную или негативную, их эффективность и лояльность по отношению к компании повышаются или понижаются.

Поэтому при необходимости увольнения работников пенсионного возраста следует проявить особую деликатность. Случаи, когда решение об увольнении сотрудника пенсионного возраста принимают в его отсутствие, во время отпуска, командировки или лечения, в российской практике бизнеса, увы, не редкость. Это – как удар в спину, нанесенный трусливо и исподтишка! Такое безграмотное увольнение может стать причиной шокового стресса не только для самого сотрудника, но и для всего персонала компании. Каждый понимает, что

начальство может поступить так же и с ним. В компании, где увольнение произошло некорректно, где проявили равнодушие, обошлись несправедливо, свели личные счеты и унизили, восстанавливать рабочую атмосферу и мотивацию сотрудников придется еще очень долго.

История «некрасивого» увольнения пересказывается новым сотрудникам и постепенно превращается в легенду. В компании растут критические настроения по отношению к руководству, снижается работоспособность. В некоторых случаях психологу не удастся переломить последствия такого эмоционального напряжения даже после длительных и, кстати, дорогостоящих тренингов.

В компании с высокой корпоративной культурой работника провозжают на пенсию открыто, публично и с почетом. С ним поддерживают контакты, нередко привлекают к работе в качестве эксперта, консультанта или наставника. Он всегда приглашается на корпоративные праздники, получает подарки ко дню рождения. Такое отношение к старейшим сотрудникам способствует формированию позитивного климата в компании и высокой мотивации работников. Персонал чувствует себя спокойно и уверенно: люди знают, что в соответствующем возрасте им тоже окажут подобную поддержку.

Советы сотруднику при увольнении

Что же можно посоветовать человеку, оказавшемуся без работы? Ни в коем случае не сидеть на диване и не смотреть подряд все телевизионные передачи! Нужно заставить себя активно чем-нибудь заняться, сделать то, что хотелось сделать давно, но все не находилось свободного времени. Например, можно устроить недорогостоящий ремонт в квартире или на даче своими силами, заняться своим здоровьем.

Хорошо подумать о том, какая еще работа нравится этому человеку, и предложить ему пройти соответствующее краткосрочное обучение, получив новую специальность.

Главное – не затягивать процесс трудоустройства! Не следует растягивать поиск работы на месяцы и даже годы, оправдывая это тем, что невозможно найти работу такого же должностного статуса, творческого содержания и заработной платы, как это было в прежней компании. Это неконструктивно. В период дефолта в августе 1998 года мне пришлось наблюдать, как сотрудники находили работу даже более выгодную, потому что действовали гибко. Они шли на снижение статуса и оплаты, но затем быстро наверстывали упущенное и далее успешно продвигались по служебной лестнице.

И еще один совет. Необходимо показать сотруднику, с которым проводится беседа при увольнении, что лучше оптимистично смотреть в будущее и отнестись к поиску работы как к одному из необходимых этапов карьеры. Рано или поздно он обязательно найдет вариант трудоустройства, который откроет для него новые перспективы профессионального роста, а переживания стресса увольнения забудутся, как неприятный, но давно ушедший сон.

Глава 3

Потребности сотрудников и персональные мотиваторы

Мы все закипаем при разных температурах

Ральф Эмерсон, философ

Во второй главе мы обсуждали два вектора мотивации – корпоративный и персональный, причем более подробно – корпоративный. Остановимся теперь на персональных (индивидуальных) мотиваторах.

Индивидуальный подход в мотивации очень важен. Известно, что у одного сотрудника доминирующей выступает одна потребность, у второго – другая. Ведущими могут быть несколько потребностей, близких по механизму и внутреннему содержанию

Потребности меняются с возрастом, и с удовлетворением одной потребности возникает другая. Потребности зависят от семейного воспитания и психотипа человека, усвоенного им сценария поведения и, кроме того, от достижений, неудач и эмоциональных травм, полученных в жизни.

У молодого и амбициозного сотрудника ведущими могут быть потребности в конкуренции и достижениях. В зрелом возрасте он будет стремиться к стабильности и позитивной корпоративной культуре.

С целью эффективной персональной мотивации сотрудников необходимо знать их потребности и создавать условия для их удовлетворения.

Сотрудник, интересы и потребности которого учитываются в предлагаемых ему мотиваторах, чувствует себя нужным и полезным. Он рассуждает следующим образом: «Моя карьера зависит от моих результатов: чем лучше я работаю, тем успешнее моя карьера». Далее он

станет говорить так: «Я всегда получаю награды, поощрения и бонусы за свои успехи». Затем он будет делать выводы: «Эти награды, поощрения и бонусы интересны для меня, потому что здесь учитываются мои предпочтения»

В этой главе будет представлен список потребностей, встречающихся у сотрудников разных компаний. По каждой потребности даются списки мотиваторов. При построении системы мотивации останется выявить доминирующие потребности у сотрудников и выбрать для каждого соответствующие мотиваторы

Потребность в поддержании жизнедеятельности и здоровья

Потребности в пище, сне, жилье и здоровье жизненно важны для всех людей. Однако бывают сотрудники, для которых эти потребности выступают первостепенными

Такие сотрудники обычно ведут здоровый образ жизни, соблюдают диету, интересуются новинками укрепляющих препаратов и пищевых добавок. Они хорошо знают, сколько калорий, витаминов и минеральных веществ содержится в полезных продуктах, а «плохого» холестерина — во вредных. Они регулярно проходят профилактические обследования, занимаются фитнесом, предпочитают подвижный отдых. Утром делают гимнастику и пробежки. Внешне выглядят ухоженными и подтянутыми. Жизнелюбивы и энергичны.

Увы, потребности в поддержании жизнедеятельности и здоровья редко полностью удовлетворяются у работающих людей. Во многих компаниях по причине перегруженности сотрудники не успевают пообедать или перекусывают «на бегу». Перегрузка и стресс приводят к хроническому недосыпанию. Немало сотрудников снимают квартиры, не имея собственного жилья, или испытывают острую потребность в улучшении жилищных условий.

Неудовлетворенные жизненные потребности создают внутреннее напряжение, делают человека раздражительным и эмоционально неустойчивым. Если не удовлетворяются потребности в полноценном питании и восстановлении сил при помощи продолжительного сна, здоровье человека ухудшается и снижается его работоспособность. Он может заболеть и на длительный период выключиться из рабочего процесса, что совсем невыгодно для компании.

В российской компании, работа в которой организована по сменам, один из сотрудников часто оставался после своей смены в ночные часы. По этой причине он находился в хроническом переутомленном состоянии. Однажды он заболел и после лечения был отправлен в санаторий для восстановления здоровья. После возвращения руководитель компании вызвал для беседы жену сотрудника, чтобы обсудить с ней необходимость своевременно отвлекать мужа от работы. Такая политика руководства в содружестве с семьей сотрудника помогла сохранить его здоровье и работоспособность.

Потребность в обеспечении жильем особенно остро испытывают молодые сотрудники, создавшие семьи. Если у молодого специалиста родился ребенок и жена находится в отпуске по уходу за малышом, это обстоятельство обязательно следует учитывать при мотивации сотрудника. У него просто нет выбора: чтобы иметь возможность взять кредит на покупку квартиры, он уйдет к другому работодателю.

Потребность в жилье необходимо выяснять уже при приеме нового сотрудника в компанию. Особенно внимательно к этой проблеме нужно отнестись, если на работу принимается молодой сотрудник.

С этой целью нужно задавать следующие вопросы.

- «Где вы живете?»
- «Есть ли у вас благоустроенная квартира?»
- «Есть ли у вас потребность в улучшении жилищных условий?»

Если сотрудник говорит, что имеет жилищную проблему, необходимо выяснить, может ли он сам решить ее. Если же он выражает надежду, что компания поможет ему купить квартиру, необходимо оценить финансовые возможности и установить сроки выдачи кредита.

Конечно, если компания может помочь сотруднику решить его жилищную проблему при помощи кредита, это будет выступать для него долгосрочным мотиватором. Однако если по тем или иным причинам компания не может помочь сотруднику, то через некоторое время он будет вынужден перейти на другое место работы. Проблемы с жильем все равно придется решать!

В качестве рекомендаций по удовлетворению наиболее важных потребностей в поддержании жизнедеятельности и здоровья, **рекомендованы приведенные ниже мотиваторы.**

- Организуйте горячие обеды для персонала.
- Устанавливайте фиксированное обеденное время для всей компании или отдельное время для каждого подразделения.

- Выражайте отрицательную оценку, если сотрудники пренебрегают обедом.
- Показывайте личный пример регулярно и полноценно обедайте
- Обсуждайте на неформальных мероприятиях принципы здорового образа жизни.
- Следите за собственным здоровьем, занимайтесь спортом, будьте подтянутым и жизнерадостным.
- Выражайте положительную оценку сотрудников, занимающихся спортом
- В качестве поощрения выдавайте абонементы для успешных сотрудников в бассейны, спортивные залы или спортклубы
- Организуйте спортивные виды отдыха (футбольные соревнования, турниры настольного тенниса и пр)
- Оборудуйте в помещении компании спортивный зал, чтобы сотрудники могли заниматься спортом после работы
- Выясняйте жизненно важные потребности сотрудников на этапе приема в компанию
- Обеспечьте возможность получения кредитов для ценных сотрудников на жизненно важные приобретения (например, квартиру).

Потребность в признании

Сотрудники, для которых потребность в признании и одобрении со стороны руководства и коллег является ведущей, рассуждают так. «Главное, чтобы меня уважали. Если я не буду чувствовать уважения к себе и признания своих успехов, я не смогу работать ни за какие деньги». Как правило, это эмоциональные и открытые люди. Поощрение потребности в признании выгодно для компании, поскольку обычно она выражена у старательных сотрудников.

Можно выделить две плоскости отношений, в которых сотрудники могут удовлетворить свою потребность в позитивном признании, — вертикальную и горизонтальную. По вертикали — это позитивная оценка и признание хорошо выполненной работы руководством. По горизонтали — это признание со стороны коллег, уважение профессионализма и опыта сотрудника, обращение к нему за консультацией, советом или профессиональной помощью.

Рекомендации по мотивации работников, нуждающихся в признании.

- Публично, на совещании или собрании, выражайте позитивную оценку сотрудника, успешно решившего сложную задачу.
- Помните, что устная благодарность мотивирует не меньше, чем денежное поощрение.
- Выражайте благодарность за хорошую работу своевременно, сразу же после получения сотрудником хорошего результата.
- Разработайте и внедрите в компании систему званий для успешных сотрудников (например, «Золотой маклер» в агентстве недвижимости или «Лучший продавец месяца» в торговой компании).
- Подкрепите систему званий символическими знаками отличия (например, значки или именные карточки, которые можно прикрепить на лацкан костюма или на рабочую униформу).
- Разработайте и внедрите в компании современный стенд с информацией и фотографиями успешных работников.
- Предоставляйте успешному сотруднику право самостоятельно оформлять свой кабинет или рабочее место.
- Вознаграждайте сотрудника за стаж работы в компании.
- Разработайте и внедрите личное клеймо успешного и высококвалифицированного рабочего.
- Организуйте выставку достижений в успешном подразделении (например, сделайте экспонаты из товаров, которые производит ваша компания, к каждому экспонату поставьте карточку с именами изготовителей).

Потребность в общении

Проявление потребности в активном общении зависит от характера и возраста человека. Открытые, подвижные и общительные люди больше настроены на контакты с коллегами, клиентами и партнерами, нежели люди замкнутые. Последние тяготеют к работе, где контакты с людьми ограничены, и проявляют такие черты, как стремление к концентрации, углубленности, тщательности и педантичности.

Для открытых людей мотивирующей будет организация работы в общем помещении, связанная с интенсивным общением, а сотруд-

никам, имеющим потребность в концентрации, лучше работать в отдельных кабинетах или за перегородками и с минимумом контактов.

Молодые сотрудники, не имеющие семей и детей, больше стремятся к активным контактам, нежели люди зрелого возраста, обремененные семейными обязанностями. Потребность коммуникабельных и молодых людей в общении обязательно должна подкрепляться на работе. Если этой группе сотрудников запрещать общаться, они все равно будут разговаривать, только прячась от руководства. Поэтому вопрос заключается в том, сколько времени необходимо посвящать неформальному общению на работе. Есть мнение, что достаточно перебраться краткими фразами, чтобы почувствовать «плечо товарища».

В молодежной компании необходимо выделять специальное время для неформальных мероприятий — выездов на природу или туристических поездок. Было бы неплохо ввести кофе-брейк, чтобы сотрудники могли пообщаться в течение 10–15 минут до обеда и такое же время после.

Для группы зрелых сотрудников мотивирующим фактором будет организация корпоративных праздников или выездов на природу вместе с членами семей.

В РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ, ЗАНИМАЮЩЕЙСЯ ПРОЕКТИРОВАНИЕМ СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ, В КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС БЫЛ ВВЕДЕН ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ ПЕРЕРЫВ НА ОБЩЕНИЕ, КОТОРЫЙ ОРГАНИЗОВЫВАЛСЯ В СТОЛОВОЙ В ТЕЧЕНИЕ 15 МИНУТ ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ РАБОЧЕГО ДНЯ. ВСЕ ЖЕЛАЮЩИЕ МОГЛИ ПРИДТИ В ОПРЕДЕЛЕННОЕ ВРЕМЯ, ЧТОБЫ ПООБЩАТЬСЯ С КОЛЛЕГАМИ ЗА ЧАШКОЙ ЧАЯ ИЛИ КОФЕ.

В другой компании, состоящей в основном из зрелых людей, имеющих семьи, было заведено правило регулярно выезжать вместе с семьями в пансионат для отдыха. Мужья приезжали раньше, чтобы подготовить номера к приезду жен и детей. Однажды, отдыхая вместе с этой компанией в качестве приглашенного тренера, я наблюдала, как сотрудники чинно встречали корпоративный автобус со своими домочадцами и отправлялись с ними в соответствующие номера пансионата.

В другой компании, состоящей в основном из зрелых людей, имеющих семьи, было заведено правило регулярно выезжать вместе с семьями в пансионат для отдыха. Мужья приезжали раньше, чтобы подготовить номера к приезду жен и детей. Однажды, отдыхая вместе с этой компанией в качестве приглашенного тренера, я наблюдала, как сотрудники чинно встречали корпоративный автобус со своими домочадцами и отправлялись с ними в соответствующие номера пансионата.

Мотиваторы для общительных сотрудников.

- Формулируйте для активных и общительных сотрудников задания, связанные с интенсивными контактами (организация контакта с важным клиентом, наработка новой клиентской базы, командировки в другие города и страны).

- Направляйте общительных сотрудников на регулирование конфликта в подразделении или компании.
- Периодически обедайте с общительными и успешными сотрудниками, неформально беседуйте с ними во время обеда.
- Помните: желание сотрудников неформально общаться невозможно запретить полностью, но при разумном поощрении этой потребности можно стимулировать людей.
- Выделите специальное время для неформального общения (например, 15 минут до обеда и 15 минут после), объявите персоналу о своем решении и аргументируйте его необходимость.
- Организуйте кофе-брейк в корпоративном кафе или столовой в пятницу, к концу рабочей недели для подведения итогов и общения сотрудников.
- Организуйте регулярный отдых для компании или отдельных подразделений.
- Приглашайте на корпоративный отдых членов семей сотрудников.
- Организуйте корпоративные праздники (например, день рождения компании).
- Создайте корпоративные традиции (например, посещение культурных центров Подмосковья, плавание на корабле по Москве-реке в один из дней майского праздника, весенний пикник на природе и т. п.).

Потребность в принадлежности к референтной группе и командной работе

В любой компании кроме официальной, штатной структуры присутствует неформальная структура отношений между сотрудниками, возникающая на основе взаимных оценок и симпатий. Потребность быть вместе со всеми выражается в стремлении стать принятым членами команды, иметь позитивные отношения с коллегами и сотрудниками, вызывающими симпатию.

Стремление принадлежать к референтной группе присутствует у всех сотрудников, как общительных, так и закрытых. «Я хочу работать в команде», — говорят люди, у которых доминирует потребность в командной работе. Это проявляется в том, что сотрудники ходят

вместе обедать, пьют чай, курят, обсуждают корпоративные новости, спортивные достижения любимой команды и пр.

Если потребность в принадлежности к группе не удовлетворяется, сотрудник становится аутсайдером и тяжело это переживает. Трудности социальной адаптации нового сотрудника в консолидированной команде связаны именно с непростым включением в неформальное, дружеское взаимодействие.

В одной из российских компаний, где культивируется принцип сплоченной команды, в документе по внутренней корпоративной культуре был записан лозунг: «Мы своих не бросаем!» В создании этого лозунга во время корпоративного тренинга участвовала вся команда. Многие участники говорили, что такой принцип, регулирующий отношения с коллегами, дает поддержку и уверенность в себе во время переговоров и при деловых контактах с клиентами и партнерами.

В европейской компании, работающей в России, при приеме новых сотрудников руководитель всегда интересуется, каким видом спорта занимается кандидат во вне рабочее время. В компании развит командный дух, и преимущество, кроме сугубо профессиональных компетенций, имеют те кандидаты, которые увлекаются командными видами спорта, например футболом или баскетболом. Одному из кандидатов, занимающемуся одиночным парусным спортом и имеющему характер «одинокоего волка», было отказано по причине негативного прогноза успешности его адаптации к групповым ценностям в компании.

Мотиваторы для сотрудников, имеющих потребность в командной работе.

- Знайте неформальную структуру своего подразделения (компании).
- Поддерживайте хорошие отношения с неформальными лидерами, имеющими позитивные ценности.
- Делегируйте неформальным лидерам выполнение важных профессиональных задач.
- Направляйте неформальных лидеров-миротворцев на регулирование конфликтов между сотрудниками.
- С целью облегчения социальной адаптации новых сотрудников, имеющих потребность в командной работе, выделите из опытных работников наставника.

- Создавайте постоянно действующие рабочие группы
- Выделяйте отдельные помещения для работы команды
- Поддерживайте командную символику и знаки отличия
- Поощряйте оперативные совещания для обмена информацией и мнениями внутри команды.
- Выражайте удовлетворение успешной работой команды на официальных собраниях (совещаниях)
- Вводите корпоративное требование к официальному костюму для всех сотрудников и одинаковую униформу для рабочих
- Посылайте всю команду на обучение, выставки, конференции в качестве поощрения за успешную работу.
- Поощряйте командные виды спорта и соревнования между командами, тренинги по Team building (командообразованию)
- Создавайте условия, чтобы сотрудники могли «перебрасываться словами» во время работы
- Организуйте для рабочих групп совместные перерывы в работе, чтобы они могли общаться

Потребность в надежности и безопасности

Не все, но многие сотрудники имеют потребность в надежности и безопасности (физической, эмоциональной, экономической). Обычно это осторожные люди, предпочитающие порядок и комфорт. Они ценят свое слово, проявляют обязательность и ответственность. Не любят опаздывать и могут быть педантичными.

Физическая безопасность обеспечивается условиями работы, имеющей минимальный риск или полное отсутствие риска для жизни. Сотрудники, проявляющих осторожность и повышенную тревожность, мотивируют условия труда, не связанные с риском для здоровья и жизни.

Потребность в эмоциональной безопасности проявляется в том, что сотрудники чувствительны к принятому в компании или подразделении стилю управления непосредственного руководителя. Начальник, который кричит, унижает и оскорбляет своих подчиненных, снижает их самооценку и затрагивает чувство собственного достоинства. Если такой сотрудник решит уволиться, поведение начальника не будет названо в качестве причины увольнения. Однако при формулировке «прошу уволить меня по собственному желанию» реальной, но скрытой причиной будет именно неадекватный стиль управления руководителя.

На консультации у психолога молодой сотрудник жаловался на то, что все высшее руководство компании активно использовало ненормативную лексику. При проведении совещаний и принятии решений часто употреблялись нецензурные слова. Более того, если кто-то из сотрудников не поддерживал такой стиль «общения», он считался «чужаком». В компании наблюдалась повышенная текучесть персонала, уходили грамотные и активные сотрудники. Через непродолжительное время уволился и тот молодой человек, который консультировался у психолога.

Удовлетворение потребности сотрудников в эмоциональной безопасности может быть под угрозой и в тех компаниях, где принята практика неожиданного увольнения сотрудников без объяснения причины. Например, если уволили сотрудника пенсионного возраста, который находился в отпуске и не знал о своем увольнении до выхода на работу, многие другие работники предпенсионного и пенсионного возраста будут длительное время пребывать в напряженном состоянии.

Такая же напряженная обстановка развивается в компании, где регулярно проводится сокращение персонала без предварительного информирования людей и отсутствия информации о критериях отбора сотрудников, попадающих под сокращение.

Потребность в экономической безопасности проявляется в ожидании работающих людей иметь вознаграждение, обещанное по договору. Если в компании регулярно задерживается заработная плата или имеются случаи выплаты меньших сумм денег по сравнению с обещанными, потребность персонала в экономической безопасности будет не удовлетворена. Как следствие может возникнуть повышенная текучесть кадров.

- Организуйте хорошую экологию рабочего места (кондиционер, освещение, отсутствие шумов и загазованности).
- Оборудуйте теплые бытовки для рабочих, чтобы они могли переодеться и привести себя в порядок после смены.
- Выработывайте уверенный, но сдержанный стиль в общении с подчиненными.
- Не разрешайте себе повышать голос и кричать на подчиненных.
- Не пользуйтесь ненормативной лексикой на работе
- Цените человеческое достоинство сотрудников, не унижайте и не оскорбляйте своих подчиненных.
- Строго выдерживайте свои экономические обещания по выплате заработной платы и бонусов.
- Не угрожайте снижением заработной платы, если в этом нет настоятельной необходимости.
- Объясняйте и аргументируйте распределение премиальных между сотрудниками, говорите о критериях оценки работы.

Потребность в сотрудничестве с руководством компании

Для многих ответственных и активных сотрудников важной потребностью является стремление сотрудничать с руководством компании.

Эти сотрудники говорят так: «Мы решили эту сложную задачу», «Наша компания завоевала лидирующее положение на рынке», «В нашей компании принято относиться к клиентам с уважением» и т. п. Они проявляют инициативу и ставят перед руководством новые задачи, а от руководства ждут обеспечения ресурсами их решения.

Сотрудница крупного издательства сказала: «На прежней работе, когда передо мной ставили задачу, я всегда знала, что ее выполнение — только моя ответственность. Никого не интересовало, как я буду справляться с ее решением. Делай, и все... Теперь, когда я перешла в другое издательство, руководитель говорит: «Скажите, что вам нужно для решения этой задачи, и мы все организуем, только делайте...» Как мне это нравится! Как это стимулирует к работе! Хочется работать и добиваться успехов!»

Рекомендации по мотивации сотрудников, имеющих потребность в сотрудничестве с руководством.

- Показывайте свое отношение к лояльным сотрудникам как к партнерам по работе.
- Говорите так «Мы вместе работаем на благо компании».
- Публично уточняйте на совещании: «Мы с Николаем Васильевичем решили...»
- Привлекайте лояльных сотрудников к общему решению проблем компании (приглашайте на совещания, спрашивайте их экспертное мнение).
- Говорите так «Я хотел бы с вами посоветоваться по поводу решения важной проблемы ..»
- При необходимости организуйте «мозговой штурм» по решению актуальных проблем в компании с приглашением компетентных сотрудников
- Знайте о важных датах в жизни ценных сотрудников и поздравляйте их (дни рождения, юбилеи, семейные события).
- Здоровайтесь за руку с сотрудниками, спрашивайте о семейных делах.
- Приглашайте успешных и лояльных работников компании на неформальные мероприятия, проводимые «в узком кругу».
- Приглашайте старательных сотрудников после работы для дружеской беседы в свой кабинет.

Потребность в эмоциональном напряжении и риске

Доминирующая потребность в эмоциональном напряжении и риске встречается у многих. Нередко такие люди выбирают экстремальные профессии и становятся каскадерами, гонщиками, летчиками-испытателями, скалолазами, подводниками и т. д. Но бывает и так, что, работая в «мирной» профессии, они «отрываются по полной программе» во вне рабочее время и увлекаются экстремальными видами спорта.

Однако, организуя экстремальный отдых, важно не ошибиться в отборе сотрудников, которым предлагается провести свободное время в условиях риска и напряжения. Иначе вместо мотивации персонала можно повысить число увольнений.

Иногда руководитель, имеющий потребность в риске, стремится организовать экстремальный отдых для своих сотрудников. Так, в небольшой российской компании молодой руководитель увлекался экстремальным вождением автомобиля. Длительное время он пытался приобщить к своему увлечению мужскую часть своего персонала. Однако желающих составить ему компанию не нашлось. Потерпев неудачу, он в приказном порядке вывез сотрудников на самолете и попытался заставить их спрыгнуть с парашютом. Некоторым это понравилось, но многие отказались и позже уволились из компании.

Мотиваторы для сотрудников, имеющих потребность в эмоциональном напряжении и риске.

- Формулируйте для таких сотрудников сложные задачи, ставьте цели, которые заставят их работать с напряжением и усилием.
- Подчеркивайте персональную ответственность за выполнение сложных задач.
- Говорите так: «Только вы, Сергей Иванович, с вашей активностью и азартом, можете решить эту трудоемкую задачу!»
- Давайте сотрудникам поручения, в которых надо проявить выносливость (частые командировки, налаживание нового производства и т. п.).
- Говорите о рисках, связанных с новым проектом, и о своем доверии к способности сотрудника к разумному риску.
- Направляйте сотрудников на презентации и тендеры
- Организуйте экстремальный отдых для работников, имеющих потребность в риске.
- Сделайте стенд с фотографиями (спуск по горной речке на плотах, прыжки с парашютом, экстремальное вождение и пр.).
- Запишите на видеокассеты экстремальный отдых сотрудников и раздайте их в компании, например на тематическом празднике (23 февраля).
- Организуйте тематические корпоративные вечера, где сотрудники могут рассказать о своем экстремальном увлечении.

Потребность в социальном статусе и власти

Эта потребность проявляется в желании осуществлять влияние, управление и контроль над ситуацией и другими людьми. По сущест-

ву, такая потребность связана с наличием лидерского потенциала и организаторских способностей. Такие люди стремятся контролировать ситуацию, проявлять власть и влияние.

В одном из подразделений компании молодой сотрудник имел явно выраженный лидерский потенциал, но свободных вакансий на руководящие должности в то время не было. Чтобы стабилизировать сотрудника и повысить мотивацию, его обязали руководить несколькими студентами, проходившими стажировку в компании.

Руководство стажировкой оказалось столь успешным, а предложение новых проектов — столь выгодным для компании, что было принято решение об организации нового подразделения, руководителем которого стал молодой сотрудник.

Мотиваторы для сотрудников, имеющих потребность в лидерстве.

- При приеме на работу показывайте перспективу карьерного роста
- Включайте сотрудника в резерв на управленческую должность, ищите специалиста на замещение свободной вакансии в своей компании.
- Выполняйте свои обещания по повышению сотрудника в должности.
- Делегируйте сотруднику выполнение сложных задач с персональной ответственностью.
- Создавайте условия для реализации организаторских способностей сотрудника
- Создавайте новые направления и передавайте их сотрудникам-лидерам.
- Поддерживайте в компании разработку новых проектов.
- Помните, что сотрудники, имеющие лидерский потенциал, способны составлять долгосрочные планы и успешно их выполнять.
- Организуйте и поддерживайте в компании корпоративный институт, внутренними преподавателями в котором могут быть амбициозные и компетентные сотрудники.
- Интересуйтесь новыми идеями и инициативами сотрудников.

ву, такая потребность связана с наличием лидерского потенциала и организаторских способностей. Такие люди стремятся контролировать ситуацию, проявлять власть и влияние.

В одном из подразделений компании молодой сотрудник имел явно выраженный лидерский потенциал, но свободных вакансий на руководящие должности в то время не было. Чтобы стабилизировать сотрудника и повысить мотивацию, его обязали руководить несколькими студентами, проходившими стажировку в компании.

Руководство стажировкой оказалось столь успешным, а предложение новых проектов — столь выгодным для компании, что было принято решение об организации нового подразделения, руководителем которого стал молодой сотрудник.

Мотиваторы для сотрудников, имеющих потребность в лидерстве.

- При приеме на работу показывайте перспективу карьерного роста
- Включайте сотрудника в резерв на управленческую должность, ищите специалиста на замещение свободной вакансии в своей компании.
- Выполняйте свои обещания по повышению сотрудника в должности.
- Делегируйте сотруднику выполнение сложных задач с персональной ответственностью.
- Создавайте условия для реализации организаторских способностей сотрудника
- Создавайте новые направления и передавайте их сотрудникам-лидерам.
- Поддерживайте в компании разработку новых проектов.
- Помните, что сотрудники, имеющие лидерский потенциал, способны составлять долгосрочные планы и успешно их выполнять.
- Организуйте и поддерживайте в компании корпоративный институт, внутренними преподавателями в котором могут быть амбициозные и компетентные сотрудники.
- Интересуйтесь новыми идеями и инициативами сотрудников.

- Направляйте ведомого сотрудника в подчинение к сильному и решительному руководителю, который будет его контролировать
- Рассказывайте, как выполнить задачу, которую ему поручаете, объясняйте, как будете оценивать и контролировать работу.
- Учитывайте, что нередко такие работники проявляют старательность и дотошность, поручайте им задания, которые требуют внимания, концентрации и тщательности в работе
- Если требуется мнение этого сотрудника, вызывайте его и спрашивайте, сам он инициативу проявляет редко.
- Ведомый сотрудник умеет хорошо поддерживать других людей, когда у них возникают проблемы, хвалите его за это качество

Потребность в независимости и свободе

Кроме лидеров и ведомых, в любой компании есть сотрудники, имеющие потребность в независимости и свободе. Они не любят ни управлять, ни подчиняться. Нередко такие сотрудники – вполне компетентные и опытные специалисты в своей области и считаются ценным кадровым ресурсом компании. Они выбирают самостоятельные участки работы, не терпят контроля и вмешательства в их дела.

Бывает, что люди с независимым характером выбирают профессии, в которых могут быть экспертами и консультантами, чтобы работать свободно и не зависеть от непосредственного начальника.

Если такой свободолюбивый сотрудник работает в вашей компании, **рекомендации по его мотивации такие.**

- Этот сотрудник будет отлично работать на тех участках, где требуется самостоятельность.
- Предлагайте ему выступить экспертом при оценке новых проектов. Увидите, с каким энтузиазмом он возьмется за дело!
- Помните, что независимый по характеру работник заинтересуется задачами по внутреннему аудиту компании.
- Если в вашей компании есть производство, независимый сотрудник – хороший работник в ОТК.
- Сотрудника, который любит независимость и свободу, может привлечь наставничество.

- Независимый по характеру человек не сработается с жестким и директивным руководителем, поэтому направляйте его в подчинение к руководителю с партнерским стилем управления
- Контроль над таким сотрудником должен быть минимальным
- Создавайте условия для принятия сотрудником самостоятельных решений, давайте ему право выражать свою позицию на совещании.
- Сотрудник с независимым характером будет хорошо работать в отдельном помещении или кабинете
- Эффективная мотивация такого работника — делегирование ему доверительных поручений со стороны руководства

Потребность в конкуренции

Эта потребность — двигатель развития во многих российских компаниях. Особенно активно она проявляется на уровне линейного менеджмента, где взаимодействие с вышестоящим руководством, коллегами, подчиненными и обслуживающим персоналом занимает до 80 % рабочего времени. Не секрет, что именно политические способности обеспечивают руководителю среднего звена успешную карьеру.

Власть руководителя основана на имеющихся у него официальных правах и полномочиях, а также его способности влиять на своих подчиненных

Власть всегда связана с интересами, а политические интересы руководителя заключаются в том, чтобы выжить и победить в конкурентной борьбе. Профессиональная конкуренция основана на улучшении работы подразделения, разработке новых услуг, освоении нового направления, расширении штата сотрудников.

Кроме того, для поддержания своей власти руководитель оценивает расстановку сил, выделяет единомышленников и противников, исходя из совпадения или несовпадения деловых интересов

В каждой компании существует скрытая или открытая борьба группировок, внутри которых есть лидеры, объединяющие людей и выражающие их интересы. Деловая политика высшего руководителя, кроме всего прочего, состоит в управлении конкуренций между группировками.

Интересно, что компании различаются между собой не только особенностями бизнеса и корпоративной культуры, но и особенностями скрытой или явной конкурентной борьбы. Так, в одной компании идет конкуренция между зрелыми и молодыми сотрудниками. В другой — между семейным кланом учредителя и наемным менеджментом. В третьей — между мужчинами и женщинами. В четвертой — между «кабинетом» старого, уволенного руководителя и формирующимся «кабинетом» нового, только что назначенного.

В одном банке начальником отдела была женщина в возрасте далеко «за пятьдесят». Ее заместителем был назначен молодой сотрудник, активный и амбициозный. Поскольку до него ушли уже трое заместителей, проиграв в конкурентной борьбе с начальницей, весь отдел наблюдал, чем же закончится эта «конкурентная битва». Через некоторое время молодой человек уволился и на его место назначили другого, более зрелого и опытного сотрудника. Он не стал активно конкурировать с руководительницей и принял выжидательную позицию. Через полгода она уволилась по состоянию здоровья и он был назначен на место руководителя отдела.

В крупной компании неожиданно уволили руководителя ведущего подразделения — женщину обладающую харизмой и высоким влиянием на подчиненных, стиль управления которой был опекающим, материнским. После ее ухода многие сотрудники почувствовали как бы профессиональное «сиротство». На это место был назначен молодой специалист, сдержанный, закрытый, но высокопрофессиональный. Он стал воспитывать в своих подчиненных самостоятельность, умение решать производственные проблемы и принимать решения на уровне своей компетентности. В течение полугода шла активная конкурентная борьба между частью сотрудников, зависимых от прежней начальницы, и новыми сотрудниками, которых принимал молодой руководитель. В результате состав сотрудников почти полностью обновился: зависимые ушли вслед за прежним руководителем в другую компанию, а новый начальник подразделения набрал людей, отвечающих его требованиям.

Мотивация соревнующихся между собой сотрудников основана на управлении их деловой конкуренцией.

- Выделяйте активных сотрудников, получающих незаурядные результаты
- Формулируйте перед ними амбициозные задачи, стимулирующие их честолюбие

- Выработайте объективные критерии оценки результатов работы соревнующихся между собой сотрудников и сравнивайте их успешность: хвалите за успехи, критикуйте за ошибки.
- Учитывайте фактор справедливости в оценке работы соревнующихся сотрудников, подкрепляйте свою оценку фактами и цифрами.
- Задавайте карьерную перспективу для конкурирующих сотрудников (расширение полномочий, увеличение штата сотрудников их отделов, повышение бонусов).
- Идите навстречу, если конкурирующие между собой сотрудники предлагают новые проекты.
- Направляйте амбициозных сотрудников на элитные формы обучения (МВА, ММВА).
- Создавайте возможность успешному и соревнующемуся сотруднику выполнить представительские функции на конференции, форуме, презентации.
- Вовлекайте соревнующихся сотрудников в процесс принятия решений, которые влияют на их работу.
- Регулярно проводите корпоративные праздники и тренинги по Team building для консолидации неформальных отношений в компании между конкурирующими сотрудниками.
- Будьте объективны и справедливы, снижайте уровень конфликтности между конкурирующими сотрудниками.

Потребность в самоутверждении

Стремление к реализации своего Эго, силы своего «Я» – ведущая потребность для одаренных и амбициозных людей в профессиональном и личностном развитии. Они обладают интернальным типом характера, активностью и энергией. Они оптимистичны, имеют высокую позитивную самооценку. Уверены в себе, способны брать на себя ответственность за успехи и неудачи.

Они делают карьеру в форме постановки и достижения целей, которые в настоящий момент слишком высоки и малодоступны. После достижения цели или на подступах к ее реализации они формируют новую, еще более высокую цель и т. п. Их карьера – восхождение по лестнице вверх и вперед. Сделать в своей жизни нечто важное и зна-

чительное, оставить после себя крупный результат, стать сильным, образованным, успешным, богатым и влиятельным — вот цели, которые ставят перед собой такие сотрудники.

В одной европейской компании у меня проходил Assessment (оценку персонала) молодой сотрудник из региона. Руководитель компании поставил передо мной задачу оценить деловые качества регионального представителя, с тем чтобы перевести его на работу в центральный офис. В своем кабинете я увидела уверенного и властного молодого человека, который сказал, что свою карьеру и жизнь он воспринимает как азартный, захватывающий, периодически тяжелый подъем по отвесной скале, — все выше и выше. Иногда возникает «отдых на перевалах», но потом он опять стремится вверх, к вершине. «Главное в жизни — движение вперед и вверх!» — воскликнул он.

Получив высокую оценку, молодой человек был переведен на руководящую должность в центральный офис и успешно работает до сих пор.

Мотиваторы для сотрудников, имеющих потребность в самоутверждении.

- При приеме нового сотрудника в компанию обратите внимание, если в качестве своего ведущего побудительного мотива в работе он называет желание реализоваться как специалист.
- Обратите также внимание, если сотрудник говорит, что главное для него — интересная работа, создающая условия для самовыражения.
- Создавайте условия для творческой, содержательной работы такого сотрудника; помните, что он будет трудиться «спустя рукава», если работа окажется монотонной и рутинной.
- Не сравнивайте между собой самоактуализирующихся сотрудников, каждый из них — индивидуальность.
- Создавайте условия профессионального роста для сотрудника: направляйте на учебные семинары, формулируйте перед ним задачи в зоне ближайшего профессионального развития.
- Поощряйте инициативу такого сотрудника.
- Интересуйтесь его новыми идеями.
- Создавайте условия для самостоятельной работы.
- Демонстрируйте доверие к такому сотруднику, помните, что он сам заинтересован работать высокопрофессионально.
- Осуществляйте над его работой минимальный контроль.

Потребность в достижениях

Есть «люди процесса» и «люди результата». Первые получают удовлетворение от самой работы, вторые всегда стремятся к конкретному результату.

Потребность в достижениях проявляется у вторых и связана с потребностью в самоутверждении за счет получения высокого результата в работе

Проявление потребности в достижениях на мотивационном уровне зависит от психотипа сотрудника. Интровертированным, «внутренним» людям при получении высокого результата важно почувствовать удовлетворение и сказать себе: «У меня получилось! Я это сделал!» Для экстравертированных, «внешних» работников значимо признание успеха со стороны руководства и коллег

Однако не следует думать, что экстравертов нужно поощрять, а интровертов — нет. Поощрять за успехи нужно всех сотрудников, независимо от психотипа.

Потребность в достижениях относится к числу развиваемых потребностей. Культивирование потребности в достижениях способствует не только профессиональному росту и повышению креативного потенциала сотрудников в отдельности, но и развитию компании в целом.

Рассказ о том, как я проводила тренинг в одной из западных компаний, я нашла в журнале «Менеджмент» № 10, 2000 г.

Проводя тренинг в одной из западных компаний, я отметила, что многие сотрудники говорят одну и ту же фразу: «Не будем снижать амбициозность поставленной задачи!» При расспросах участников после тренинга мне удалось выяснить, что в корпоративном документе компании, отражающем его внутреннюю деловую культуру, записан слоган: «Не снижай амбициозность задачи!» В компании принято ставить завышенные цели и сложные задачи и прикладывать энергичные усилия к их выполнению. Считается, что сотрудник «вытянет» себя на такой уровень профессионализма, какого требует поставленная им перед собой задача. Если задача окажется ниже его возможностей, развивающий эффект не наступит. Повышение профессиональной компетентности и формирование уверенности в себе происходят только в тех случаях, когда сотрудник ставит перед собой задачи из зоны ближайшего развития. Именно при решении амбициозной задачи происходит настоящее, реальное профессиональное развитие.

Стимулируйте у своих сотрудников потребность в достижениях.

- На отчетных собраниях показывайте динамику развития компании, сравнивайте достижения разных лет, рисуйте вектор поступательного движения вперед.
- Итоговое собрание начинайте с озвучивания списка успешных сотрудников и перечисления их достижений.
- Положительно оценивайте работу активных сотрудников, проявляющих инициативу
- Поощряйте всех, кто берет на себя ответственность при выполнении производственных задач.
- Регулярно проводите для сотрудников своей компании мотивационные тренинги
- Искренне хвалите.
- Поддерживайте в сотрудниках уверенность в собственных силах, воодушевляйте их на высокие достижения и преодоление трудностей.
- Говорите им «Я знаю, ты сможешь решить эту сложную задачу. Я уверен в твоих возможностях».
- Для формирования уверенности напоминайте таким сотрудникам об их прошлых достижениях
- Ставьте успешного сотрудника, направленного на достижения, в пример молодым работникам.

Потребность в престиже

Если сотрудник стильно одевается, имеет машину модной модели, работает в известной компании, а на его столе — компьютер последней версии, — перед вами тот, для кого важен престиж. Внимание к престижу отражает отношение человека к себе, своей жизни и работе, своему успеху и благосостоянию. Несмотря на то что потребность в престиже относится к внешней атрибутике жизни, она часто выступает серьезным мотиватором.

На имидж тратится много средств, и это себя оправдывает. По внешним признакам, проявляющимся в одежде, выборе марки машины или компьютера, деловые люди оценивают успешность и надежность компании. В частной жизни они демонстрируют принадлежность к своему кругу.

Во время консультации я случайно обратила внимание на перьевую ручку своего визави — изящную, инкрустированную золотом и явно очень дорогую. Я выразила искреннее восхищение этим предметом так, как можно выражать восхищение настоящим произведением искусства.

Мой партнер оценил внимание к своему имиджу и потом долго и увлеченно рассказывал, как работает над внешней атрибутикой своего делового образа. Он детально описывал, какие костюмы, рубашки, галстуки, запонки и обувь следует носить, где они могут быть куплены, как все это правильно выбирать и т. п. В общем, в конце своей консультации по эффективной мотивации сотрудников я получила с его стороны квалифицированную консультацию по деловому имиджу.

Мотивация сотрудников, имеющих потребность в престиже.

- Поддерживайте деловую культуру в компании, формулируйте требования к официальному костюму сотрудников, порядку на их рабочих местах.
- Помните, что красивый офис — важный фактор мотивации сотрудников, проявляйте заботу о дизайне рабочих помещений, мебели, офисных цветов.
- Создавайте стильную корпоративную символику, работайте над логотипом, сайтом в Интернете, выдавайте сотрудникам ежедневники, блокноты, ручки, календари и пакеты с корпоративной символикой.
- Стимулируйте честолюбивых сотрудников при помощи имиджевых условий: обновления обстановки их кабинетов, замены марки служебной машины на более престижную, смены поколения рабочего компьютера.
- Выбирайте для корпоративных праздников престижные рестораны и пансионаты.
- Приглашайте на корпоративные праздники модных и известных артистов.
- Один раз в год вывозите успешных сотрудников в престижные пансионаты для семинаров или тренингов.
- Помните, что для успешных сотрудников, имеющих потребность в престиже, мотивирующим станет направление на семинар по деловому этикету и корпоративной культуре.
- Одевайтесь в модные костюмы, следите за своей прической, помните, что оправка ваших очков должна быть современной и модной.

- В неформальной обстановке положительно оценивайте внешний вид сотрудника, имеющего потребность в престиже: скажите несколько хороших слов о его костюме, галстуже, причёске, манере делового поведения.

Потребность в стабильности

Не все сотрудники хотят рисковать, испытывать стрессы, строить успешную карьеру и зарабатывать солидные деньги. Многие хотят одного: спокойствия и стабильности. Они выбирают стабильные компании и готовы работать за небольшую, но регулярно выплачиваемую заработную плату.

Они не всегда удовлетворены условиями работы, однако не предпринимают усилий в поиске новой компании. Они с опаской относятся к любым изменениям и на вопрос «Как дела?» обычно отвечают: «Нормально! Все как обычно, без особых изменений!»

По характеру это спокойные люди, которые уважают руководство и не проявляют особых инициатив на работе. Они могут быть медлительными, осторожными и с трудом привыкают к новым условиям. Даже перевод отдела в новое помещение может вызвать у них снижение производительности, пока они не адаптируются к новому маршруту.

Руководство крупной компании планировало серьезные структурные изменения, и сотрудницы жаловались, что испытывают страх перед увольнением или переводом в другое подразделение. Они говорили о том, что давно работают вместе, привыкли друг к другу, считают компанию «второй семьей» и изменения вызовут у них тяжелый стресс.

Потребность в стабильности может проявлять и руководитель, затягивающий принятие решений из страха перед изменениями.

На семинаре по тайм-менеджменту при обсуждении проблемы сопротивления делегированию молодая женщина, руководящая собственной компанией, высказала мнение о том, почему руководитель не принимает важных решений сам и не делегирует выполнение задач своим подчиненным.

Она говорила о том, что именно страх перед изменениями блокирует принятие решения или в некоторых случаях затягивает его. И, соответственно, делегирование задачи связано именно с нежеланием каких-либо изменений.

Мотивация сотрудников, имеющих потребность в стабильности.

- Чаще говорите, что ваша компания — надежная и стабильная.
- Четко и в установленные сроки выплачивайте заработную плату и бонусы.
- Всегда выполняйте свои обещания.
- Не допускайте угрозы немотивированного увольнения или сокращения персонала, не меняйте руководителей среднего звена управления чаще, чем это объективно необходимо.
- Старайтесь уменьшить «деловую лихорадку» в компании (авралы, стрессы, излишнюю спешку).
- Стремитесь, чтобы в компании было реализовано четкое планирование работы.
- Проведите семинар по тайм-менеджменту и самоменеджменту.
- Помните, что в компании должны присутствовать корпоративные традиции и ритуалы, которые неукоснительно повторяются и создают чувство уверенности в завтрашнем дне.
- Обязательно помните, что введение необходимых изменений должно предваряться тщательной подготовительной работой: разъяснением необходимости изменений и подтверждением гарантий профессиональной, должностной и экономической безопасности для сотрудников, имеющих потребность в стабильности.
- При введении инноваций всегда говорите также о том, что осталось в компании стабильным и неизменным.

Потребность в новизне

Потребность в новизне противоположна потребности в стабильности и проявляется в желании сотрудников получать новую информацию, новые впечатления, иметь активные контакты с новыми людьми.

В компании должны быть как стабильные сотрудники, так и инноваторы. Первые успешно выполняют одинаковые, повторяющиеся

задачи, а вторые с удовольствием внедряют новые программы и технологии. Преобладание в штате стабильных и «революционеров» зависит от этапа развития компании и корпоративных целей. Так, если организации необходимо удержать достигнутые рубежи, наиболее активная мотивация должна быть направлена на стабильных сотрудников. Если же компании важно вырваться на новый уровень развития, необходимо усиленно мотивировать тех, кто составляет костяк «революционеров»

Для внедрения новой программы в компанию была принята сотрудница. В течение полугода задача была успешно решена, и оставалось только поддерживать полученные результаты. Сотрудница явно заскучала и предприняла поиски новой работы. Стремясь удержать ее в компании, руководитель сформулировал перед ней новую задачу и в разговоре произнес очень важную фразу: «Только вам я могу поручить это серьезное дело! Успешно выполнить эту задачу можете только вы!» В результате сотрудница прекратила поиски новой работы и с увлечением взялась за порученное дело.

Мотивация сотрудников, имеющих потребность в новизне.

- Помните, что эти сотрудники приветствуют нововведения в компании и окажут вам поддержку, если вы будете проводить инновации.
- Формулируйте новые задачи.
- Привлекайте сотрудников к «мозговым штурмам» по выработке новых идей в решении производственных проблем.
- Имейте в виду, что такие сотрудники хорошо работают в продажах.
- Направляйте таких сотрудников в частые командировки.
- Создавайте условия для горизонтальной карьеры в компании (освоение новых навыков или новой специальности).
- В качестве поощрения отпускайте таких сотрудников на обучение. Создавайте условия для того, чтобы они сами выбрали тему семинара. Им свойственна высокая обучаемость, и они искренне любят учиться. Такие слушатели – ценный ресурс в работе преподавателя на тренингах и консалтинговых семинарах. Они проявляют внимание и интерес к новой информации, активны в обучении, позитивно относятся к коррекции и замечаниям тренера.

- Интересуйтесь, что показалось сотрудникам на семинаре интересным.
- Создавайте условия для внедрения новой информации, полученной на семинаре, в работу компании.
- Создавайте условия для получения нового профессионального опыта.

Потребность в творчестве

Решение новых, нестандартных проблем, разработка креативных проектов, рождение новых идей — все эти условия стимулируют сотрудников, имеющих потребность в творчестве. Их привлекает неизведанное, они испытывают прилив энергии, осваивая новое интеллектуальное пространство и расширяя возможности профессии. Творческий «полет» — истинное наслаждение для таких людей, и им не заменить сладость творчества никакими льготами или бонусами.

Неудивительно, что нередко эти сотрудники отказываются от повышения в должности: выполнение управленческой работы влечет за собой увеличение административных обязанностей, которые будут мешать профессиональному творчеству.

Креативные сотрудники нуждаются в свободном графике, наличии технических средств, возможности получать свежую информацию и работать в команде, которая выполняет творческие задачи. Такие ребята могут работать в небольшом и совсем не престижном помещении, они не любят официальной одежды, ходят в свитерах и носят серьги в ушах, могут сидеть сутками, спорить, бесконечно курить и пить кофе, но выдают великолепный результат, поражающий воображение самых именитых профессионалов. Главное для них: «Чтобы не мешали заниматься интересной работой». Следовательно, возможность профессионального творчества — лучшая мотивация для таких сотрудников.

При проведении корпоративного тренинга в проектной мастерской я обратила внимание на архитектора, который активно выступал в защиту своих идей. Необычный стиль речи, образный язык, умение привлекать к себе внимание и убеждать при помощи фактов и аргументов выделяли его из общей группы сотрудников. Безусловно, в своей группе он был авторитетным лидером.

При обсуждении результатов тренинга с руководством мастерской мне сказали, что этому сотруднику не раз предлагали стать начальником отдела, но он постоянно отказывается. В чем дело? Причина такого поведения явно заключалась в том, что архитектора привлекала творческая сторона его профессии и он осознанно избегал административных нагрузок.

В другой компании, занимающейся производством программного обеспечения, я проводила интервью с участниками перед тренингом и обратила внимание на очень утомленного сотрудника. В беседе выяснилось, что два года назад он стал руководителем отдела, но любит заниматься созданием новых компьютерных программ. Поэтому он берет работу домой и ночью с увлечением сидит за компьютером. В результате он спит три-четыре часа в сутки, но отказать себе в удовольствии работать за компьютером не может.

Поскольку потребность в творчестве, если она есть, должна быть удовлетворена, для этого сотрудника выходом из положения было бы снижение административной нагрузки за счет делегирования ее своему заместителю. Увеличение рабочего времени, отдаваемого творчеству, было бы для него сильным мотивирующим фактором.

Мотивация сотрудников, испытывающих потребность в творчестве.

- Формулируйте творческие, нестандартные задачи.
- Говорите так: «Этого еще никто не делал! Мы будем первыми, кто это сделает!»
- Создавайте условия для свободного графика работы.
- Не проявляйте директивности и жесткости в управлении.
- Помните, что контроль должен быть минимальным.
- Поощряйте работу в команде.
- Поддерживайте креативного лидера.
- Обеспечивайте его техническими и информационными ресурсами.
- Регулярно прослушивайте креативные проекты на совещаниях.
- Организуйте «мозговые штурмы» по решению креативных задач, контролируйте результаты таких обсуждений, внедряйте наиболее интересные идеи.
- Организуйте на новогоднем корпоративном празднике проявление спонтанного творчества, например песенные выступления наиболее активных сотрудников (выбор песен, запись фонограмм, подарки персоналу с аудио- и видеозаписями выступлений сотрудников).

Потребность в осмысленности работы

Эта потребность имеется не только у сотрудников с высшим образованием, как это может показаться на первый взгляд, но и у простых рабочих

В своей книге «Маленький принц» А. де Сент-Экзюпери говорит: «Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, чтобы все спланировать, разделить работу, достать инструменты и рубить деревья, надо заразить их стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль».

Осмысленность работы в компании для сотрудников задается руководством и ведущими лидерами. Эффективный руководитель, обладающий харизмой, всегда стремится воодушевить сотрудников на активную, радостную и качественную работу

Воодушевление энергией хорошей работы, полезной для людей, передается от руководства и лидеров персоналу компании в форме видения, деловой философии или делового кредо. Так, в приведенном выше рассуждении А. де Сент-Экзюпери видением является стремление к бесконечному морскому простору

Видение стратегического направления деятельности компании должно быть сформулировано с учетом принципов реальности и достижимости. Кроме того, идея, положенная в основу формулировки видения, должна отражать этапы движения компании к успеху. При достижении одного смысла необходимо вырабатывать новый смысловой ориентир, чтобы азарт движения и развития не иссякал в душе сотрудников.

Обычно видение сформулировано в корпоративном кодексе компании, в понятных для каждого сотрудника словах. Однако чтобы видение действительно способствовало воодушевлению сотрудников, оно должно проявляться в решениях и поступках руководства и ведущих лидеров компании. Если они сами испытывают воодушевление и видение идет от их сердца и души, это внутреннее состояние передается персоналу.

В молодой российской компании возник кризисный период: снизились показатели продаж, появились проблемы на производстве и, как следствие этого, возникли серьезные конфликты между учредителями. Сменилось руководство. Исполняющим обязанности директора стал молодой специа-

лист, не имевший до этого назначения опыта руководства большой компанией. Перед ним стояли сложные проблемы определения стратегических целей компании, обновления персонала, мотивации и обучения сотрудников. Он начал решать эти проблемы правильно, задумавшись о видении, которое должен сформулировать для компании. Он понимал, что видение может возникнуть только у него самого и он, как руководитель, должен воодушевить им своих подчиненных.

Мотивация сотрудников, имеющих потребность в осмысленности работы.

- «Разогревайте» свою управленческую харизму: будьте влиятельным и убедительным
- Помните, что харизматичный руководитель умеет воодушевить людей своим примером и заразить своей энергией
- Работайте над видением миссии своей компании, стремитесь, чтобы оно было искренним, затрагивало души и сердца людей
- Помните, что видение содержит стратегический взгляд на развитие компании, как бы с высоты птичьего полета.
- Видение должно быть осуществимым, нереализуемая мечта не мотивирует людей.
- Людей мотивирует полезность их работы для других.
- Повторяйте формулировку миссии компании на важных совещаниях и конференциях, говорите о видении разными словами, но всегда с искренним энтузиазмом.
- Показывайте своей работой и жизнью, что видение миссии компании для вас — реальный ориентир; стремитесь, чтобы слова не расходились с делом.
- Избегайте формализма; обращаясь к персоналу, будьте искренним, говорите с людьми «своими словами».
- Обращайтесь к ним открыто, с доверием и уверенностью во взаимопонимании.

Потребность в радости и удовольствии

Человек тянется к радости и удовольствию, и не только в жизни, но и на работе. Если в компании созданы условия для работы, приносящей удовольствие, многие сотрудники будут мотивированы трудиться с отдачей и стремлением к высокому результату. Известный консуль-

тант Клаус Кобьелл так описывает эту потребность: «Я занимаюсь только тем, что доставляет мне удовольствие. Я отвергаю любую работу, которую не смогу сделать хорошо, даже если она займет у меня совсем немного времени. В противном случае неудача гарантирована» (15, с. 31).

Счастливы те сотрудники, которые работают в любимой профессии! Эта жизненная удача создает устойчивую внутреннюю мотивацию для человека.

Однако не все смогли найти работу, приносящую им удовольствие. Некоторые вынуждены смириться с обстоятельствами и судьбой. Один считает, что мог бы быть отличным спортивным комментатором, а работает экономистом в банке. Вторая чувствует себя в душе известной пианисткой, а ей приходится трудиться учетчицей на складе. Третья мечтает путешествовать, а сидит в бухгалтерии.

Тем не менее потребность людей в удовольствии необходимо учитывать при мотивации персонала.

В молодой организации возникла проблема с оплатой рабочих, которые трудились в тяжелых условиях повышенной загазованности, холода, отсутствия раздевалок и горячего питания. Компания только налаживала свое производство и не могла существенно повысить их заработную плату. С целью удержания рабочих на предприятии был приглашен консультант, который побеседовал с каждым о том, в чем состоит его неудовлетворенность работой и какие условия труда доставляли бы ему удовольствие.

Рабочие называли условия, которые были для них приятны: цветы на окнах в цехе, возможность сходить вместе на футбол или хоккей, совместные праздники. Администрация компании пошла навстречу пожеланиям рабочих и в течение непродолжительного времени организовала необходимые условия труда.

Мотивация персонала на получение радости и удовольствия от работы.

- Демонстрируйте в своем управленческом стиле деловой оптимизм; будьте всегда энергичны; помните, что сотрудники всегда смотрят на своего руководителя.
- Чаще улыбайтесь.
- Создавайте эмоциональный комфорт на совещаниях; стремитесь снизить страх и зажатость своих сотрудников.
- Заботьтесь о позитивной атмосфере в компании.

- Регулируйте конфликты, стремитесь, чтобы они заканчивались конструктивным решением.
- Решайте проблемы и преодолевайте трудности с верой в успех и удачу.
- Говорите так: «Проблем нет! Есть просто работа!»
- Поддерживайте и поощряйте радостных и энергичных сотрудников
- Создавайте в компании условия для того, чтобы сотрудники нашли работу по душе.
- При организации отдыха для сотрудников интересуйтесь, какие виды корпоративных мероприятий будут им интересны и принесут радость и удовольствие.

Глава 4

Индивидуальность сотрудника и мотивация

Человеку доставляет удовольствие развивать те способности, которыми его наградила Бог

Ганс Селье, врач, физиолог

На формирование потребностей влияет не только воспитание и образ жизни человека, но и его индивидуальность, поэтому при поиске мотиваторов для конкретного сотрудника учитывайте его **индивидуальность**, или психотип.

С этих позиций в первую очередь нас будет интересовать темперамент человека как генетический фактор. Кроме того, обращайте внимание на стилевые характеристики мышления сотрудника, проявляющиеся в его профессиональной деятельности (30, 31).

Темперамент сотрудника и мотиваторы

Темперамент определяется наследственностью и устойчиво проявляется в течение всей жизни человека. Так, гиперактивный и сверхподвижный ученик, с которым учителя мучаются в школе, останется таким же активным в тридцать, сорок и восемьдесят лет. Конечно, с возрастом его характер меняется, развиваются контроль и самообладание, но избыток жизненной энергии остается с ним навсегда.

Даже если он целенаправленно займется самосовершенствованием и «сделает себя» предельно сдержанным человеком, все равно в стрессовой ситуации его природный темперамент выступит из-под «культурных наслоений». Например, человек с избытком жизненной энер-

гии в экстремальной ситуации может стать вспыльчивым, засуетится и может допустить ошибку из-за собственной поспешности.

Сейчас все знают, что «чистые» темпераменты встречаются редко, как правило, люди имеют смешанные психогипы, но ведущий темперамент заметно выделяется у каждого человека.

Важно помнить: нет «хороших» или «плохих» темпераментов. Каждый человек — уникальная индивидуальность, единственная во Вселенной. У каждого есть сильные стороны и преимущества, а также качества, которые делают его уязвимым. Воистину. «Нет людей без недостатков, но нет людей и без достоинств»

Как же распознавать тип темперамента человека?

Темперамент проявляется у человека в характеристиках скорости (темпоритмах), интенсивности, выносливости, чувствительности и степени открытости психических (внутренних) и сенсомоторных (поведенческих или внешних) действий.

Скорость (темпоритмы) человека можно заметить по тому, насколько быстро он говорит, отвечает собеседнику, запоминает, воспринимает информацию, получает впечатления, думает и принимает решения. Скорость проявляется в походке и движениях человека. Есть люди быстрые, скоростные, и есть — медленные, «тормозные». Между ними — «средние» по темпоритмам.

Интенсивность характера человека проявляется в его эмоциональном строе. Можно выделить напряженных людей с «плотным» внутренним миром и спокойных, расслабленных, с «разряженной» внутренней атмосферой.

Выносливость тоже относится к свойствам темперамента человека. Некоторые из нас — «пахари», нуждаются в непродолжительном отдыхе и могут трудиться по двадцать пять часов без перерыва. Иногда я слышу от активных и работоспособных людей, что они не устают вообще. Известно, например, что Маргарет Тэтчер спит не более двух часов в сутки. Но есть люди, которые «выдыхаются» достаточно быстро и им требуется регулярный и продолжительный отдых.

Выносливость часто сопряжена с **чувствительностью**. Люди с высокой чувствительностью, эмоциональные, ранимые, обидчивые и впечатлительные нередко имеют сниженную выносливость, а «толстокожие» и мало чувствительные, как правило, выносливы и работоспособны.

Степень открытости и закрытости человека проявляется в его направленности на себя или внешний мир. Некоторые живут, фокусируясь на собственном внутреннем мире, своих размышлениях и пере-

живаниях. Другие обращены на отношения с людьми, происходящие события, факты и т. п.

Со времен Гиппократов описанные выше характеристики группируются в четыре темперамента. Поддерживая эту давнюю традицию, будем придерживаться в изложении материала следующей логики:

- характеристика темперамента и его распознавание;
- оценка управленческого стиля руководителя, имеющего подобный темперамент, и определение для него мотиваторов;
- оценка профессионального почерка подчиненного, имеющего подобный темперамент, и его мотиваторы.

Холерик

Холерик имеет самые скоростные темпоритмы. Он много и быстро говорит, без промедления отвечает собеседнику. Часто перебивает: когда собеседник только начал о чем-то говорить, холерик уже все понял и имеет готовый ответ. Один мой знакомый холерик в этих случаях восклицает: «Догнал и перегнал!»

Такой человек быстро воспринимает и запоминает новую информацию, правда, иногда поверхностно, и может сразу же ее забыть. Он много и быстро двигается, часто и суетливо поправляет детали своего костюма (мужчины – галстук, очки или часы, женщины – прическу и украшения). На совещании может крутить ручкой, снимать и надевать очки, болтать ногой, вынимать носовой платок и убирать, шептаться с соседом и т. д. Он с трудом переносит снижение активности и необходимость оставаться некоторое время в покое.

Это впечатлительный сотрудник, с «переливами» эмоций, которые меняются в течение одного дня. Из-за перепадов настроения о нем говорят: «Семь пятниц на неделе!» Он быстро думает и принимает решения, бывает, ошибается. Тем не менее движение и динамика для него – ценности, и он не захочет тормозиться и перепроверять свои выводы.

Во время стресса его поспешность и суетливость усиливаются. Может проявить раздражение и вспыльчивость. В молодые годы имеет слабый самоконтроль, поэтому мгновенно возбуждается. С накоплением жизненного опыта становится более уравновешенным.

Хотя он имеет высокую чувствительность, долго помнить обиды и разочарования не будет. Может вспылить, но через минуту успокоится. Про него говорят: «Вспыльчивый, но отходчивый!»

Холерик — открытый, прямой и общительный человек, с активным интересом к людям и к внешнему миру. Имеет высокую работоспособность и выносливость, нередко амбициозный и честолюбивый. Стремится к лидерству и доминированию. Часто — максималист в оценках людей и событий, особенно в молодые годы.

Управленческий стиль руководителя-холерика

Такой руководитель нередко имеет директивный стиль управления с высоким контролем и критикой в адрес сотрудников, допускающих ошибки. Позволяет себе вспыльчивость, может накричать на подчиненного.

Руководителю-холерику нравится, когда его сотрудники похожи на него. Если он сам проводит собеседование с кандидатами, то принимает на работу преимущественно холериков.

Холерик — активный и энергичный руководитель, с высокой мотивацией и «горящими глазами». Его подчиненные должны быть такими же. Он заядлый трудоголик, такой же преданности по отношению к работе требует от своих подчиненных. Правда, набрав команду холериков, часто удивляется тому, что между сотрудниками начинаются конфликты. А чего он ожидал? Холерики — конкурентные люди!

Он работает в высоком темпе, напряженно и интенсивно. Быстро анализирует информацию и принимает решения. Стремится к экономии рабочего времени, требует говорить лаконично и по существу. Постепенно большинство его подчиненных сами «ускоряются» и на работе становятся почти холериками. А те сотрудники, которые не смогли «ускориться», грустно говорят про своего руководителя: «Он за километр бежит впереди, а мы плетемся позади», — или увольняются. Постепенно происходит «стихийный отбор».

Мне довелось проводить предтренинговое интервью в одной из российских компаний с работниками подразделения, руководителем которого был «чистый» холерик. Я запланировала время для беседы с каждым, как обычно, 40–45 минут. Но уже через 15 минут я получала полную информацию по интересующим меня вопросам. Никто не опаздывал на встречу, сотрудники быстро и четко отвечали на мои вопросы. Несмотря на то что опрашивать нужно было большое количество людей, за два дня я получила полный материал для разработки адаптированной программы корпоративного тренинга.

Вообще руководителя-холерика можно «вычислить» сразу же, как только войдешь в офис. Если все сотрудники бегают с напряженными лицами и с рабочими папками в руках, боясь потерять даже минуту рабочего времени, скорее всего, в кабинете сидит холерик. Он, как динамо-машина, «накручивает» и «ускоряет» сотрудников, задавая им высокий темп работы.

Мотиваторы для руководителя-холерика.

- Линейного менеджера с таким темпераментом отличает стремление к вертикальной карьере, его мотивируют условия для карьерного роста в компании.
- Предпочитает свободу и самостоятельность, давление и контроль со стороны топ-менеджера окажутся для него демотиваторами.
- Его мотивирует интересная работа с высокой интенсивностью, любит работать с полной самоотдачей и драйвом.
- Привлекает креативная работа, в которой нужно принимать нестандартные решения.
- Ему нравится профессиональная конкуренция с руководителями такого же уровня, и он провоцирует ее, «заводя» себя и других.
- Он любит ставить высокие, амбициозные цели и достигать их, может разумно рисковать, успех для такого руководителя — сильный мотиватор.
- Застой и «болото» в компании будут для него демотиваторами.
- Мотиватором для него выступает также сплоченная команда единомышленников, в которой «один — за всех и все — за одного».

Профессиональный почерк подчиненного-холерика

Для непосредственного начальника подчиненный с таким темпераментом — удача, с одной стороны, и испытание на прочность — с другой.

Сотрудник-холерик — активный, инициативный и энергичный. Его не нужно подгонять, проверять и специально мотивировать на работу: он самомотивирован на успех и достижения. Это амбициозный специалист.

Его ведущая потребность — в новой информации и новом опыте. Любит учиться и всегда стремится к повышению компетентности.

Однако для руководителя такой сотрудник со временем становится серьезным конкурентом. Один руководитель так сказал про своего

подчиненного-холерика: «Я чувствую за спиной его горячее дыхание».

Мотиваторы для подчиненного-холерика.

- Самостоятельность в работе мотивирует сотрудника с холерическим темпераментом.
- Его мотивирует участие в инновационных проектах.
- Работа на прорывах — хороший мотиватор.
- Нравятся частые командировки, завязывание новых контактов, интенсивное общение с разными людьми.
- Мотиватором может выступить работа на выставках.
- Хороший продавец.
- Директивный стиль управления со стороны непосредственного руководителя — демотиватор для специалиста линейного уровня, имеющего холерический темперамент.
- Публичная похвала за успехи в присутствии персонала компании — сильнейший мотиватор.
- Мотивируют корпоративные знаки отличия за успехи.
- Вертикальная карьера и возможность власти мотивируют его больше, чем заработная плата.
- Направление на обучение может выступить серьезным мотиватором.

Флегматик

Если активный и энергичный холерик не всегда нравится окружающим за свою резкость и несдержанность, то флегматика любят все. Это спокойный, миролюбивый и сдержанный человек. У него мягкие и неторопливые движения, негромкий голос. Он никогда не перебивает собеседника, умеет внимательно выслушать и кивает в знак согласия. Правда, никто не знает, слушает ли он... Но это не главное: всем же хочется высказаться!

Флегматик — медленный человек. Он долго усваивает новую информацию, долго думает, когда принимает решение. Иногда его называют человеком «ждите ответа». Но он имеет надежную память, которая его не подводит: если запомнил, то никогда не забудет. Так же и в решениях. Если после тщательного анализа всех «за» и «против» флегматик принял решение, оно будет продуманным, взвешенным и без риска. От принятого решения не отступает, проявляет настойчивость и упрямство.

Внешне нередко — плотный и полноватый человек, любит хорошо поесть. Неравнодушен к жизненным удовольствиям, предпочитает пассивный отдых. Хорошо восстанавливается в уединении.

Даже на самом скучном и длинном совещании сидит спокойно, внимательно смотрит на выступающих, проявляет лояльность к руководству и стремление выполнить распоряжения.

Вообще это вдумчивый и основательный человек. Надежный друг и партнер. Стабильный, устойчивый. В стрессовой ситуации не волнуется, сохраняет самообладание и ясную голову. Правда, в условиях запредельного стресса может затормозиться и вообще отказаться от общения, решений и действий.

Неконфликтный, старается избегать столкновений с людьми. Малообщительный, молчаливый, немногословный. Закрытый, без особого интереса к неформальным отношениям в компании. Имеет друга, одного и на всю жизнь.

Флегматик не имеет склонности к лидерству. Может работать и в команде, и самостоятельно. В работе проявляет себя либо как ведомый (подчиненный), либо как независимый эксперт. Однако если его назначают руководителем, например, линейного уровня, будет предан своим подчиненным.

Не любит инноваций. Консервативный. К новому привыкает долго, нередко — мучительно. Хорошо работает в условиях однообразия и монотонности. Там, где нужны выдержка, терпение и усидчивость, — ищите флегматика.

Несмотря на то что флегматик — спокойный и сдержанный человек, у него есть одна неожиданная особенность: если ему что-нибудь не нравится на работе, он способен незаметно накапливать неудовлетворенность. Обычно она появляется при невнимании со стороны руководства или нарушении принципа справедливости. В подобных случаях такой сотрудник может неожиданно «взорваться» и написать заявление об уходе. И остановить его будет невозможно.

Управленческий стиль руководителя-флегматика

Такой руководитель чаще реализует лояльный стиль с низким контролем. Предпочитает принимать на работу профессионалов и старается не вмешиваться в их работу. Часто делегирует полномочия, поскольку хорошо знает, что, кому и когда следует порекомендовать.

Если нужно взять ответственность на себя, может стать директивным и властным. С молодежной командой проявляет родительский стиль: строгий, но справедливый.

Неконфликтный, выдержанный, солидный. Без суетливости. Хороший деловой политик. Нередко «закрывает своей спиной» первого руководителя. При необходимости занимает позицию «теневое» лидера, хотя личного стремления к лидерству не имеет.

Гуманный, внимательный к людям. Стремится реализовать принцип справедливости. Подчиненные его уважают.

Однако бывает так, что он затягивает принятие решений и сопротивляется инновациям. Консервативный. Присутствует стремление удержать достигнутые позиции.

На совещании, если руководитель-флегматик выступает с докладом или речью, говорит медленно, основательно, с паузами. Когда выступают подчиненные, спокойно сидит и слушает, может прикрыть глаза и как бы задремать, но неожиданно резко задает важные вопросы по недостаткам. Не любит поспешности и неряшливости в работе подчиненных. Отчеты просматривает от первой до последней страницы. Может проявить раздражение за плохое оформление документов.

Мотиваторы для руководителя-флегматика.

- Стабильность, надежность компании – сильнейший мотиватор для руководителя-флегматика.
- Угроза немотивированного увольнения – сильный демотиватор.
- Корпоративные традиции – мотиваторы для такого руководителя.
- Работа, требующая усидчивости, внимания, тщательности и скрупулезности – хороший мотиватор.
- Необходимость интенсивного общения с разными людьми, в том числе и незнакомыми, – демотиватор.
- Невозможность сосредоточиться в большом рабочем помещении или при частых звонках и вызовах высшего руководителя – демотиваторы.
- Признание успехов и похвала за достижения – мотиваторы.
- Отражение в заработной плате выслуги лет и стажа работы в компании – мотиваторы.

Профессиональный почерк подчиненного-флегматика

Про такого подчиненного говорят: «Человек и работник — хороший, обязательный и ответственный, но без инициативы». Он много знает и умеет, компетентный и образованный, но ориентирован на исполнительскую работу и предлагать новые идеи и проекты не будет.

Такого сотрудника лучше использовать на монотонных участках работы, где нужны тщательность и основательность. Он хорошо будет справляться с задачами по анализу большого массива информации, выполнять одинаковые и рутинные действия. При формулировании задания ему необходимо давать время для вопросов, обсуждения, записи.

Ему нужно предоставлять достаточно времени для понимания задания и его выполнения. Торопить не нужно. На участки работы, где необходимы высокая скорость и общительность, лучше не ставить.

Темперамент любого подчиненного «ломать» вообще нет смысла: все равно ничего не получится. Холерик будет торопиться и делать ошибки, флегматик — медленно, но тщательно выполнять. Так «решила» природа, задав каждому человеку свой генотип. Искусство управления состоит в том, чтобы найти правильную нишу для сотрудников и эффективно использовать их сильные качества на пользу компании.

Флегматика, который нередко бывает «человеком процесса», нужно контролировать и стимулировать к получению конкретного результата. Говорите так: «Я жду от вас выполнения задания к 11 марта. Помните об этом! Уже 14–15 марта вы получите новое задание». Ответственный и обязательный флегматик будет стремиться закончить первое задание и приступить к следующей задаче.

Сдержанные и спокойные флегматики — ценный ресурс для компании. Да, они не «революционеры» и не новаторы, как холерики. Однако именно они составляют контингент стабильных сотрудников, преданных компании. Когда компания будет переживать «не лучшие времена», именно флегматики будут терпеливо ждать выхода из кризиса и радоваться вместе с руководством новым успехам.

Мотиваторы для подчиненного-флегматика.

- Основными мотиваторами выступают стабильность и устойчивость компании на рынке.

- Высокий заработок для флегматика — не главное: ему важнее зарабатывать средние деньги, но регулярно и без задержек.
- Спокойная работа, «без дерготни», в рамках компетенции флегматика — сильный мотиватор.
- Хорошая экология помещения, кондиционер, удобное рабочее место и наличие фиксированного обеденного перерыва — мотиваторы для флегматика.
- Удобное расположение офиса и наличие корпоративного транспорта — мотиваторы.
- Уважение со стороны руководителя — мотиваторы для такого подчиненного, особенно если он старше своего начальника.

Меланхолик

На первый взгляд может показаться, что меланхолик — самый сложный психотип человека. Он — чувствительный, обидчивый и очень ранимый. Легко расстраивается даже при мелких неудачах. Любит жаловаться на судьбу. Искренне верит, что самая «тяжелая доля» и «самые тяжкие испытания» из всех возможных на Земле выпали именно ему.

Считается, что это — «женский» темперамент, однако многие мужчины тоже имеют подобный характер. Мы просто привыкли нормально воспринимать женские жалобы, но когда жалуется мужчина, его упрекают в слабости. Женщина легко проявляет свою меланхоличность: это признак женственности. Всем известна формула: «Сила женщины — в ее слабости». Мужчина контролирует свой меланхолический темперамент, стараясь не показывать его в общении и поведении. Он избегает упреков: «Ну что ты раскис, как баба!»

Меланхолик нередко сверхосторожен, потому что многого боится. Страхи перед неудачами, неожиданными переменами, непониманием со стороны окружающих, одиночеством, несостоятельностью, болезнями и т. п. — далеко не полный перечень.

Интересно, что именно эта черта его характера стимулирует развитие у него интуиции и способности к предвидению. Если меланхолик — компетентный специалист, он первый заметит кризисные явления в компании и забьет тревогу. Не отмахивайтесь от его предчувствий: они могут быть верными!

Меланхолик обладает проницательностью и хорошо чувствует людей. Берите его на переговоры. Пусть он молчит и наблюдает, как ведут

себя ваши партнеры. После первого раунда обсуждений сотрудник даст точную оценку каждому из участников: где они говорят одно, а думают — другое, что они задумали, в чем их уязвимые стороны.

Меланхолик нередко не умеет отказывать в просьбе, а потом долго переживает, что выполнил за другого работу и не успел решить свою задачу.

На тренингах именно меланхолики проявляют интерес к формуле отказа: «Плюс-минус-плюс». Содержание этой формулы основано на принципе «Мягко с человеком, но жестко и решительно по проблеме (делу)».

Сначала следует сказать человеку, который о чем-то просит тебя, что ты хорошо к нему относишься. Потом необходимо проговорить отказ и его объективные причины. В конце нужно еще раз сказать нечто позитивное.

Например: «Я бы с удовольствием помог тебе. Мы давно работаем вместе, и я очень хорошо к тебе отношусь (варианты: уважаю тебя, ценю наши хорошие отношения). Но сегодня помочь тебе, к сожалению, не смогу: должен доделать этот отчет (варианты: оформить документы, просчитать таблицу). В следующий раз я обязательно тебе помогу, если у меня будет такая возможность!»

Имеет высокую утомляемость. Перерабатывать и работать с максимальной самоотдачей не способен: может «выгореть». Лучше, если он будет регулярно отдыхать, чем часто болеть и брать больничные листы, которые компании придется оплачивать.

В стрессовой ситуации меланхолик — не работник. Начинает переживать, бояться, имеет склонность к самообвинениям. Будет говорить так: «Это я виноват! Если бы я сделал по-другому, этого кошмара не было бы!» Иногда от внутреннего перенапряжения и переживаний может обвинять окружающих: «Вы все виноваты! Не прислушались вовремя к тому, что я говорил! Я предупреждал! Я говорил, что у нас ничего не получится!»

Управленческий стиль руководителя-меланхолика

На управленческой работе меланхолики встречаются редко. Даже если они имеют такой природный темперамент, то научились себя «маскировать». Внешне это никак не проявляется или проявляется почти незаметно.

«Маскировка» — это внешний контроль над своими переживаниями. Человек внешне — решительный, сдержанный и уверенный в се-

бе. Однако после работы, дома в общении с близкими он может дать волю своим эмоциям: жаловаться на судьбу, жалеть себя и т. п.

Женщина средних лет, успешный руководитель, сказала мне на консультации: «Я — замаскированный меланхолик!» Следует признать, что внешне это никак не проявлялось. Даже я, профессионально наблюдательный человек, почти ничего не заметила.

Если такой человек работает начальником, обычно он бережно относится к своим подчиненным: не кричит на них, не унижает и не оскорбляет. По себе он хорошо знает, как болезненно переживают подчиненные такое якобы «управление» при помощи крика. В одном среднерусском городе на корпоративном тренинге участница сказала своему руководителю: «Вы только кричите и ругаете, а не руководите!» Руководитель-меланхолик хорошо знает разницу между криком и управлением.

Как любой человек, меланхолик имеет уязвимые стороны. Это высокая утомляемость (о чем мы уже говорили) и опасность неосознанно попасть под влияние подчиненного или неформального лидера-манипулятора.

В компании, руководителем и собственником которой была женщина в возрасте 48 лет, ее главный бухгалтер все время жаловалась ей. То не хватает денег на оплату обучения сына, то мама заболела, то дом начали строить, а денег не хватает... После каждого такого визита заработная плата главбуха поднималась.

Если руководитель была вынуждена отказать в повышении зарплаты своему главному бухгалтеру, та сначала убегала, потом прибегала обратно и в слезах бросала на стол заявление об увольнении по собственному желанию! Руководитель извинялась и шла ей навстречу. Конечно, после такого демарша главбух опять получала повышение зарплаты.

Мотиваторы для руководителя-меланхолика.

- Спокойная работа — мотиватор; если есть возможность, лучше вообще отказаться от назначения на руководящую должность — здоровье дороже.
- Работа в подразделении с позитивной атмосферой, где нет конфликтов, а сотрудники ценят взаимопонимание и взаимоподдержку, — сильнейший мотиватор.

- Уважение, положительное отношение и доверие со стороны высшего руководства — сильнейший мотиватор
- Отсутствие унижения и окриков со стороны высшего руководства — сильнейший мотиватор.
- Отсутствие рисков и хронического стресса на работе — мотиватор.

Профессиональный почерк подчиненного-меланхолика

Меланхолик-подчиненный всегда занимает ведомую позицию. Он никогда не станет неформальным лидером, критикующим своего руководителя. Меланхолику комфортно быть ведомым: меньше ответственности.

Меланхолик нуждается в поддержке. Бывает, он приходит к руководителю только для душевного разговора, особенно тогда, когда принимает жизненно важные решения. Нередко подчиненные-меланхолики становятся для сильного и энергичного руководителя «взрослыми детьми». Он советует им, как делать ремонт, куда поехать отдыхать, как одеваться и т. п. Они внимательно прислушиваются к его советам.

Получая сочувствие со стороны руководителя, меланхолик тоже способен на эмоциональную поддержку. Он первым чувствует переживания другого человека и старается его успокоить. Меланхолик — хороший эмоциональный «барометр» в команде. Стремится к позитивной атмосфере. Тяжело переживает конфликты. Как правило, избегает напряжения в отношениях с коллегами всеми способами.

Если подчиненного, имеющего меланхолический темперамент, уважают коллеги, он становится миротворцем между конкурирующими лидерами и группировками. Он будет всех понимать и всем сочувствовать, сохраняя примиренческую позицию.

В работе ориентирован на тщательное выполнение заданий, потому что боится ошибок. Рискованный и амбициозный проект — не для него. Меланхолик лучше выполняет привычные функции в рамках своего образования и опыта.

Хорошо работает на должностях, связанных с поддерживающим общением: HR-менеджера, работника отдела кадров. Но в тех подразделениях, где общение связано с активностью и умением убеждать, меланхолик будет работать старательно, но с большим напряжением

сил. Например, занимаясь продажами в реальном общении или по телефону, он быстро переутомляется и «выгорает».

У меланхолика нередко развиты креативные способности, поэтому он может быть хорошим сотрудником отделов рекламы, маркетинга и дизайна

Мотиваторы для подчиненного-меланхолика.

- Если непосредственный начальник ценит и уважает своего подчиненного-меланхолика, он никогда не уйдет в другую компанию. При позитивных отношениях с руководством меланхолик — преданный и стабильный сотрудник. Такой подчиненный ждет похвалы за хорошие результаты. Он всегда оценит, если руководитель подойдет к нему и спросит о домашних делах. А если начальство не забудет поздравить его с днем рождения — это величайший праздник! Итак, поддержка со стороны руководителя — важнейший мотиватор для меланхолика.
- Если руководитель несправедливо накричал на меланхолика, он будет долго и тяжело это переживать. Несправедливая критика — серьезный демотиватор для меланхолика. Особенно этого нельзя делать публично, на совещании, в присутствии других сотрудников.
- Позитивная атмосфера в компании и подразделении — тоже важные мотиваторы для меланхолика. Хорошие, добрые отношения с коллегами — обязательное условие для его эффективной работы. Он нередко говорит так: «Меня приглашают в другую компанию и предлагают высокую заработную плату, но я не буду увольняться. Здесь меня ценят и уважают, а на новом месте еще непонятно, как сложатся отношения с руководством и сотрудниками».
- Конечно, если в компании или подразделении имеется повышенный конфликтный фон, меланхолик одним из первых перейдет в другую организацию, даже на меньшую зарплату.
- Меланхолику необходим регулярный отдых, поэтому хорошим мотиватором для него может выступить возможность отдохнуть пусть и несколько дней, но два-три раза в год.
- Поскольку меланхолик нередко является ипохондриком, медицинская страховка для него — серьезный мотиватор.
- Стабильная работа — важный мотиватор для меланхолика. Разумеется, нестабильность и угроза увольнения «подпитывают» его

страхи, и только по причине внутреннего перенапряжения он может перейти в другую компанию, которая кажется ему более устойчивой.

Сангвиник

Наконец, мы подошли к описанию сангвиника. Это человек сильный, энергичный, с хорошим самоконтролем. Как правило, он деловитый, выносливый и работоспособный. Нередко – трудоголик, любит хорошо зарабатывать и делать карьеру.

Но трудоголизм холерика и сангвиника – разные вещи. Если холерик полностью отдается работе, то сангвиник всегда находит время для веселого отдыха. Сангвиник – жизнелюбивый человек. Он любит общаться с интересными и нужными людьми. С удовольствием путешествует, умеет наслаждаться хорошей пищей и прекрасными пейзажами.

Жизнелюбие сангвиника всегда в меру: он никогда не переберет лишнего. Он любит выпить, но редко становится алкоголиком. Допускает увлечения, но всегда помнит о семье. Он компанейский человек, но всегда помнит о собственной выгоде.

Сангвиник любит быть в центре внимания. На работе он часто предлагает новые проекты и делает доклады, на «тусовках» рассказывает анекдоты, а на праздниках выбирается тамадой.

Он живет легко и оптимистично, не принимая проблемы и трудности «близко к сердцу». В несчастье старается переключиться на дела и заботы по дому. Когда все переживают, может начать новый проект или ремонт квартиры. Люди считают его «толстокожим», но он просто смог принять жизнь такой, какая она есть. Сангвиник не любит долго грустить и печалиться. Он первым скажет: «Жизнь продолжается!»

По характеру он самостоятельный и независимый человек. Он не будет поддерживать другого, но и сам не нуждается в поддержке. Он рассуждает так: «У всех – свои проблемы. А кому сейчас легко?» Или так: «Мы взрослые люди и должны справляться со своими проблемами самостоятельно, не загружая ими других». И согласитесь, он будет прав!

Управленческий стиль руководителя-сангвиника

Сангвиник – хороший профессионал и руководитель, реализующий объективный стиль управления. Если подчиненный рабо-

тает нормально, начальник-сангвиник будет считать его хорошим человеком и полезным сотрудником. Если подчиненный работает плохо, нарушает дисциплину и скандалит, для руководителя сангвиника он будет плохим человеком и вредным для компании сотрудником.

Известно также, что сангвиник способен к ситуативному стилю управления. Он может быть директивным и жестким в конфликтных и экстремальных условиях, мягким и дипломатичным в общении с креативщиками. Он способен не подчеркивать своего должностного статуса во взаимодействии с сильным и опытным подчиненным - профессионалом или уйти на дистанцию, если ситуация не требует контроля.

Сангвиник хорошо и технично делегирует задачи подчиненным, всегда сохраняя свою управленческую позицию. Он вообще интересуется технологиями. Нередко его можно увидеть на консалтинговых семинарах по тайм-менеджменту или бизнес-этикету. Он будет увлеченно проигрывать кейсы на тренингах продаж и на управленческих тренингах. Сангвиник любит учиться, но не отвлеченным предметам, а практическим, близким к его работе. Ему нравится развивать конкретные навыки и сразу же применять их в работе.

Руководитель-сангвиник может иметь дружеские отношения на работе, но всегда помнит о рабочих целях. Он первым скажет: «Дружба — дружбой, а служба — службой».

Эмоциональная независимость линейного руководителя-сангвиника не превращается в неумение подчиняться высшему руководству. Сангвиник всегда помнит об иерархии, успешно выполняя свои управленческие обязанности, легко подчиняется ведущему топ-менеджеру.

Мотиваторы для руководителя-сангвиника.

- Ведущий мотиватор для такого руководителя, мужчины или женщины, — заработок. Они стремятся прилично зарабатывать, постоянно повышают свой доход и всегда сравнивают свою зарплату с заработком других менеджеров их уровня.
- Важным мотиватором для руководителя-сангвиника выступает также возможность карьерного роста. Он стремится именно к вертикальной карьере, связанной с поступательным движением вверх по служебной лестнице. Сангвинику всегда важно иметь карьерную перспективу.

- В работе предпочитает формально-деловой стиль, поэтому если ведущий топ-менеджер придерживается такого же стиля, они хорошо сработаются вместе.
- Мотиваторами могут выступить также инновации, поскольку сангвиник любит все новое и прогрессивное.
- Если в компании царит «застой», сангвиник будет искать новое место работы. Отсутствие роста является для него демотиватором.
- Хороший мотиватор – возможность повышения профессиональной компетентности, и не только на консалтинговых семинарах и тренингах, но и в рамках престижных МВА.
- Поскольку сангвиник любит «делать дела», серьезным мотиватором для него может стать возможность кредита на покупку квартиры в престижном районе или дорогой машины.
- Мотиваторы для сангвиника – имиджевые атрибуты: персональный секретарь, служебная машина, просторный кабинет, стильная офисная мебель, компьютер нового поколения и модный мобильный телефон.

Профессиональный почерк подчиненного-сангвиника

Подчиненный-сангвиник мало отличается от руководителя с таким же темпераментом. Он такой же работоспособный и выносливый. Сдержан и деловит, стремится к высокой компетентности в своем деле. Отношения с коллегами – дружеские, но без лишней фамильярности. Бывает «толстокожим»: любит подшучивать над сослуживцами, не задумываясь, приятно им это или нет.

Участвует в корпоративных вечеринках, веселится, но вовремя уходит домой. Предпочитает здоровый образ жизни, занимается спортом.

Сангвиник дисциплинирован, приходит на работу вовремя и уходит домой не особенно поздно. Стремится хорошо организовать рабочее время. Работает с самоотдачей, но без лишней нервозности и суетливости.

К компании эмоционально не привыкает. Если на работе не чувствует перспективы в повышении заработной платы, легко переходит на новое место работы.

Критику со стороны руководителя воспринимает конструктивно, стремится исправить ошибку и улучшить свои показатели.

Сангвиника можно ставить на участки работы, где требуется высокая интенсивность. Он хорошо общается с большим количеством разных людей, не «перегорает» и не переутомляется. Способен работать в стрессовых условиях, сохраняя самообладание и контроль.

Ему нравится все новое, поэтому он с удовольствием берется за новый проект. Его необходимо контролировать: после этапа увлечения наступает период спада мотивации и даже равнодушия. В это время сангвиник может переключиться на новое дело, еще не завершив начатого проекта.

Сангвиник — хороший стратег и политик. Часто бывает неформальным деловым лидером в команде, но всегда поддерживает официального руководителя, не составляя ему конкуренцию. Сангвиник ждет своего часа. Но долго ждать он не будет: если в другой компании ему предложат лучшие карьерные перспективы, он уволится.

Мотиваторы для подчиненного-сангвиника.

- Понятно, что ведущим мотиватором выступает достойная заработная плата.
- Перспектива карьерного роста — также важный мотиватор.
- Сангвиника хорошо мотивирует возможность повышения профессиональной компетентности.
- Престижный офис и имиджевые атрибуты в работе — мотиваторы для сангвиника.
- Корпоративные «тусовки» и абонементы в престижные фитнес-центры — эффективные мотиваторы для сангвиника-подчиненного.
- Интенсивная и интересная работа с возможностями инноваций обязательно увлечет сангвиника, но лишь на время.

Интеллект сотрудника и мотиваторы

Кроме темперамента, на поведение сотрудника в компании, решение им профессиональных задач и принятие решений влияет его стиль мышления. По этому фактору выделяются пять типов: аналитики, прагматики, реалисты, критики и идеалисты (2, 35). Рассмотрим характеристики каждого из них.

Аналитик

Сотрудник, обладающий аналитическим складом мышления, любит оперировать в своей работе цифровыми данными и количественными показателями, опирается на документы, инструкции, юридические нормы. Логичный, методичный, последовательный. Работает тщательно, ответственно, продумывает детали. Ориентирован на высокую успешность: не любит допускать ошибок, стремится к высокой профессиональной компетентности, не терпит недобросовестности.

Предпочитает анализировать информацию, представленную в письменном виде, в точных цифровых выкладках и обоснованных выводах.

Эффективно работает в стабильных условиях. Консервативный и устойчивый, перемены воспринимает с внутренним сопротивлением. По темпераменту нередко — флегматик.

Уважает статус, признает авторитеты.

Любит учиться. Профессиональные навыки формирует долго, но прочно. В обучении проявляет серьезность и усидчивость, все записывает, переспрашивает, чтобы точно понять суть услышанного.

В работе часто выполняет экспертные функции. Способен хорошо оценить проект, отчет. Спокойно подчиняется руководителю, самостоятельность и независимость проявляет в тех случаях, когда анализируемый вопрос касается его компетентности. Оперировать аргументами и выводами, на субъективное мнение не полагается. От коллег ждет обоснованной позиции, эмоциональные предпочтения и субъективные мнения не принимает.

Если на совещании вы увидите сотрудника, вдумчиво смотрящего на докладчика и подробно записывающего все, что он говорит, будьте уверены: перед вами аналитик.

Аналитик не любит поспешности и суеты. Он тщательно планирует свои действия, решения и поступки на работе и в жизни. Перед принятием решения методично собирает информацию, взвешивает все «за» и «против». Если решение принято, оно будет максимально продуманным и обоснованным.

Не любит рисковать. Свою жизнь и работу строит по плану, ценит порядок, регулярность, четкость, неторопливость, последовательность. С трудом переносит неопределенность и недостаток информации. Стремится избегать общения с непредсказуемыми и импульсивными людьми.

Аналитик — солидный человек. Предпочитает дорогую одежду, ведет себя с достоинством. На работе строит свое поведение в соответствии с правилами бизнес-этикета.

Общается сдержанно, формально, без эмоций. Проявляет спокойствие и уверенность. Говорит длинными, законченными, «письменными» фразами, с правильными оборотами и точно расставленными знаками препинания. В его речи встречаются такие фразы: «Этот метод является самым эффективным...», «Теоретически можно предположить...», «На основе выводов следует принять такое решение:...», «Анализ показывает...», «С одной стороны..., с другой стороны...» Аргументирует объективными фактами, цифрами, приводит конкретные примеры. Проводит сравнительный анализ подходов и точек зрения.

Говорить с ним непросто, определить его отношение к собеседнику и обсуждаемому вопросу трудно. В разговоре может не смотреть на собеседника, не давать обратной связи, сохраняет закрытое и бесстрастное выражение лица.

На собеседника стремится влиять логикой. Способен долго убеждать в своей правоте. Подробно объясняет, зачем, почему и с какой целью необходимо принять именно это решение, а не другое. Производит позитивное впечатление своей солидностью, спокойствием, благоразумием, здравомыслием и компетентностью.

В деловых ситуациях — надежный, обязательный.

В конфликтных ситуациях, если аналитик уверен в своей правоте, проявит упорство и будет до конца отстаивать свое мнение. Если не удастся отстоять свою позицию, его лицо превратится в «каменную маску», может отказаться от контакта.

На неформальных «тусовках» любит интеллектуальный юмор, иронию. Отдыхать предпочитает на солидных курортах, с комфортом и без суеты. Живет размеренно, соблюдая здоровый образ жизни, не любит излишеств.

Управленческий стиль руководителя-аналитика

Руководитель, обладающий аналитическим складом мышления, — хороший стратег. Свои планы разрабатывает долго и тщательно, анализируя огромный массив информации. После принятия решения детально реализует намеченные этапы работы.

Стремится к стабильному росту компании и показателей своего подразделения.

От сотрудников ждет высокой компетентности и тщательного оформления отчетов. Любит контролировать и выявлять ошибки. Не терпит беспорядка на рабочих столах сотрудников.

Уважает тайм-менеджмент, строго наказывает сотрудников за опоздания.

Предпочитает деловой костюм, вводит дресс-код для своих подчиненных.

Не конфликтный, но педантичный, как говорят, «занудливый».

В условиях нестабильности и перемен снижает свою эффективность и по этой причине становится недоволен собой.

Мотиваторы для руководителя-аналитика.

- Аналитика всегда необходима четкая перспектива — в повышении профессиональной компетентности, должностном статусе, заработной плате. Именно такая последовательность является для него важной. Сначала он будет повышать свою компетентность и «наращивать» опыт, а уже потом ждать от руководства соответствующих действий.
- Корпоративная культура — мотиватор для аналитика. Он знает корпоративный кодекс своей компании, придерживается миссии и ценностей, утвержденных в этом документе. В целом — хороший эксперт, но если работает в команде, прекрасный командный работник.
- На начальных этапах работы в компании его можно удержать наличием условий для профессионального обучения. Аналитики особенно любят престижные вузы и дорогие формы обучения, например российские и западные МВА.
- Предпочитает работать в крупных, стабильных российских или западных компаниях. Красивый офис, солидность, стильный дизайн, дресс-код — это мотиваторы для аналитика.
- Команда профессионалов — серьезный мотиватор для аналитика. На работу в компанию или в свое подразделение он принимает именно хороших специалистов, нередко предлагая им выгодные условия.
- Аналитик может быть хорошим политиком, переигрывая своего соперника логикой. Он не будет открыто конфликтовать, а займет позицию «теневого» лидера. Свою карьеру строит, как шахматную игру, продумывая «ходы» на опережение. Присутствие в компании условий роста и сильных, компетентных сотрудников — мотиватор для аналитика.

Профессиональный почерк подчиненного-аналитика

Подчиненный с аналитическим складом ума – «находка» для стабильной и процветающей компании. Это ответственный, дисциплинированный специалист, ориентированный на профессиональную самоактуализацию.

Стремится к повышению своей компетентности и опыта. Любит учиться, получать новую информацию.

При решении задачи нуждается в достаточном времени, чтобы тщательно все проработать и сделать подробный, с обширной аналитикой, отчет. Как правило, свою работу выполняет безукоризненно, хорошо оформляет отчет и готов отчитываться по каждой цифре, приведенной в нем.

Педантичный, организованный. На рабочем месте – порядок и чистота.

Выполняет все корпоративные требования – в одежде, манере поведения на работе и корпоративных «тусовках». Устанавливает долгосрочные контакты с солидными, крупными клиентами. Успешный переговорщик в ситуациях, где требуется доскональное знание профессиональных, узкоспециализированных вопросов.

Сотрудники с аналитическим мышлением – хорошие финансовые директора, советники, референты, консультанты, юристы, математики, компьютерщики. На линейном уровне – опытные бухгалтеры. Могут выполнять функцию внутреннего аудита в рамках своей компетентности.

Мотиваторы для подчиненного-аналитика.

- Стабильное положение компании, ее известность на рынке – хороший мотиватор для подчиненного-аналитика.
- Планирование обучения и повышения профессиональной компетентности.
- Участие в конференциях и выставках, где собираются профессионалы.
- Наличие четких карьерных перспектив в период от одного года до трех лет.
- Не слишком высокая, но и не низкая заработная плата, уровень дохода должен соответствовать принятому в данной отрасли для специалиста такого уровня компетентности и должностного положения.

- Признание со стороны руководства при работе над особо важным проектом, требующим высокой компетентности и профессионализма.
- Партнерский стиль управления со стороны непосредственного начальника.
- Самостоятельность в работе, отсутствие директивного контроля со стороны руководителя.
- Коррекция со стороны руководителя излишне теоретического подхода в решении проблемы, ориентирование подчиненного-аналитика на прикладное решение поставленной задачи.
- Работа в команде признанных профессионалов.

Прагматик

Прагматик в какой-то степени противоположность аналитику. Это практик, инноватор и борец. Хороший «бегун» на короткие дистанции, в работе стремится к получению быстрых и конкретных результатов. Не терпит длительного изучения вопроса, затянутых совещаний. Практически сразу «берет быка за рога» и начинает работать. Планирует и корректирует свои действия на ходу.

Живой, подвижный, неумный, нередко отличается холерическим темпераментом. Креативный экспериментатор. В течение короткого времени способен сформулировать несколько оригинальных и свежих идей. Раздражается, если его не сразу понимают, объяснять и растолковывать свою позицию не любит. Рассуждает так: «Нет времени долго думать. Все ясно. Надо делать, а там посмотрим, что получится. Уверен, все будет прекрасно!»

Прагматик — это мощный «таран», пробивающий стену там, где ее никто не может пробить. Он любит все новое: методы работы, подходы, условия, информацию.

Прагматик — демократичный и общительный человек. Он легко контактирует со всеми, от обслуживающего персонала до топ-менеджмента компании. В течение рабочего дня его можно увидеть в разных подразделениях, и вокруг него — люди. Если он сам заряжен новой идеей (что бывает очень часто), то способен вдохновлять своим энтузиазмом других.

Прагматик стремится к напряженному ритму работы, спешит и успевает сделать за день сотни нужных и не очень нужных дел. Он всегда помнит о времени: надо все успеть! Принципы и техники тайм-

менеджмента ему интересны, но списки дел он составлять не любит, считая, что все держит в голове. За рабочее время активно стремится сделать значительно больше, чем это возможно. И, как ни странно, делает! Он вообще умеет одновременно делать несколько дел, поэтому часто успешен: если «прогорит» один проект, у него есть несколько «запасных вариантов».

Обладая высокой подвижностью, прагматик хорошо адаптируется к новому. Он сам легко меняет способы, методы и формы работы, поэтому без труда приспосабливается к переменам на работе и в жизни.

Работая в крупной стабильной компании, становится новатором. Но довольно часто он выбирает молодую, развивающуюся организацию. Ему нравится развитие, движение вверх и вперед.

Прагматик всегда ориентирован на прибыль. Часто он — предприниматель, учредитель, собственник. По большому счету, ему неважно, где работать, в шикарном офисе или наскоро отремонтированном бывшем производственном цеху, лишь бы с ощутимым развитием и с большой прибылью.

Вы уже заметили, что к имиджевым требованиям он относится равнодушно. Имея солидный доход, может ходить в недорогом костюме, ездить на обычной российской машине и питаться как попало. Даже если он построил хороший дом, то нередко в этом доме его комната — самая маленькая. Он увлечен делом, а все другое ему мало интересно.

Несколько лет назад один мой успешный клиент с явно прагматическим складом ума показывал мне свой коттедж. Подходя к своему великолепному двухэтажному дому, стоящему в окружении прекрасного сада, он сказал: «Это у меня уже третий дом!» Он с удовольствием показывал картины, мебель, комнаты близких родственников. Я спросила: «А где же ваша комната?» Мы поднялись на самый верх, и рядом с библиотекой обнаружилась маленькая комнатка со старой советской мебелью, без штор, но с хорошим компьютером. Увидев мое удивление, он сказал: «Здесь я работаю и меня никто не отвлекает. Больше мне ничего не нужно!»

Конечно, при таком интенсивном ритме жизни и работы прагматик, бывает, ошибается, но не переживает и всегда находит в себе силы начать новый проект. В условиях кризиса и неудач прагматик — лучший работник. Кризис он воспринимает как конец старого и начало

нового, а в условиях новизны у него всегда повышается жизненная энергия.

Управленческий стиль руководителя-прагматика

Прагматик — амбициозный и харизматический лидер, ведущий компанию или подразделение к высотам успеха. Особенно высоких достижений он добивается на начальном, тактическом этапе развития компании. Нередко он сам учреждает компанию, и его называют лидером «Данко»: горящее сердце, самопожертвование, способность увлекать и стимулировать сотрудников.

Он задает высокий темп работы не только для себя, но и для других. Не все выдерживают этот темп, многие «сходят с дистанции», но приходят другие, которых он смог увлечь.

Следует признать, что с годами сам прагматик тоже устает. Он может сказать, что «перегорел», что денег для себя и близких у него теперь достаточно, ему хочется отдохнуть, путешествовать по миру или жить в деревне. Такие размышления прагматика по-человечески понятны, но опасны для компании. Прагматик — директивный руководитель, берущий ответственность на себя. Он не признает рядом с собой таких же сильных и ярких лидеров. С ним остаются послушные люди, вдохновленные его энергией и готовые идти за ним до конца. Они привыкли к его лидерству и сами становиться лидерами не хотят или просто не могут. Если прагматик уйдет «на заслуженный отдых», не подготовив себе достойной замены, компания начнет разваливаться.

У прагматика-лидера есть еще одна проблема. Его эффективность особенно сильно проявляется на первом, тактическом этапе развития компании. Когда компания переходит на этап стратегического бизнеса, учредителю-прагматику становятся нужны специальные знания в области менеджмента. Если же из-за отсутствия свободного времени он не смог получить качественного образования, желательно, чтобы компанию возглавил другой руководитель — профессионал.

Легко ли основателю-прагматику передать свое дело наемному менеджеру? Конечно нет! Тем более что высококлассных специалистов на рынке немного, стоимость их высока, а риски — большие. Поэтому прагматик продолжает стоять «у руля» и в тот период развития своей компании, когда она нуждается прежде всего в грамотных специалистах, совершая ошибки, вызывающие снижение показателей и те-

кучесть персонала. Но особенности российского рынка таковы, что компания все равно работает и держится «на плаву».

Мотиваторы для руководителя-прагматика.

- Ведущий мотиватор: построение нового (компании, подразделения, нового направления деятельности). В инновациях полагается на интуицию и способность к предвидению.
- Важные мотиваторы: высокий доход и успешность.
- Его привлекает работа в условиях риска и борьбы, прорывах и противоборстве.
- Повышает эффективность в условиях жесткой конкуренции.
- Успешен в условиях ограничения во времени и недостатка информации.
- Рутинная и однообразная — серьезные демотиваторы для прагматика.
- Может «перегореть» и снизить эффективность в условиях затягивания времени и отсрочек.

Профессиональный почерк подчиненного-прагматика

Прагматик — хороший инноватор и борец, но не очень удобный подчиненный. Быть в управляемой позиции он не любит, особенно бурно будет бунтовать против директивного руководителя, контролирующего его самостоятельность и профессиональную свободу.

Руководитель доволен энергичным и инициативным прагматиком, но критикует его за поверхностность в работе, недоделки и невнимание к деталям.

Прагматик способен предлагать рискованные проекты, которые при успехе дают максимальную прибыль. Полагается на свое «чутье» и не прорабатывает детали.

Очень обаятельный, многие ему искренне симпатизируют. Любит нравиться, быть в центре внимания, артистичный. Однако не придает должного значения бизнес-этикету. С первых минут знакомства, стремясь стать «своим парнем», может перейти на «ты», размашисто хлопать собеседника по плечу, рассказывать факты из личной биографии и ждать от своего партнера такой же открытости. В общении создает такой эмоциональный «накал», что быстро устанавливает контакт с темпераментным партнером, однако у сдержанного человека появляется «коммуникативная оскомина» и возникает стремление уйти на дистанцию.

В контактах — эмоциональный, общительный, но непостоянный и импульсивный, с перепадами настроения.

В спорах и дискуссиях — открытый и жесткий, может быть конфликтным. Борьба зажигает прагматика, иногда он провоцирует затяжное противостояние.

Политические качества противоречивые: борется до конца, но скрывать свою позицию и проявить гибкость не может. На короткой дистанции выигрывает у прямого и открытого соперника, а в долгосрочной перспективе может проиграть, особенно «теневому лидеру», терпеливому и умеющему затягивать время.

Прагматик — хороший продавец, эффективный переговорщик в условиях прессинга и жестких переговоров. Он с удовольствием ездит в командировки, открывает новые региональные представительства и филиалы. В его записной книжке — множество телефонов нужных деловых людей.

Мотиваторы для подчиненного-прагматика.

- Хороший мотиватор — постановка задачи проведения инновации (открытие нового подразделения, регионального представительства и филиала, разработка нового проекта).
- Мотиватор — наличие условий для получения конкретных результатов в краткосрочной перспективе.
- Директивный стиль управления и жесткий контроль со стороны непосредственного руководителя — демотиваторы. Тем не менее настойчивый и регулярный контроль необходим.
- Успешен в коммуникативных профессиях — переговорах, продажах.
- Рутинная и однообразная работа — демотиваторы для прагматика.

Реалист

Сотрудник, обладающий реалистическим складом ума, как правило, хороший организатор и управленец. Внешне он похож на прагматика, такой же живой, подвижный, активный и общительный. Имеет свое мнение и открыто его высказывает. Быстро принимает решения, берет ответственность на себя. В дискуссии может быть резким и не терпит возражений. Выносливый, работоспособный. Любит веселые компании, грубоватый юмор.

Но в отличие от прагматиков, которые доверяют только своему личному опыту, реалисты ценят факты и цифры. Руководствуются ин-

струкциями и законами. В работе они методичны, дисциплинированы и в этом похожи на аналитиков.

Главный мотив реалиста — власть, стремление к управлению людьми. Причем это не только личная власть, но и организация работы большого количества людей для достижения общей цели. Разумеется, нелегко определить, где заканчивается стремление к личному влиянию и начинается мотив достижения общих результатов. Скорее, в характере реалиста эти тенденции перемешаны.

Тем не менее реалист — это деятель. Ему необходима включенность в важное дело, и он особенно успешен в тех проектах, в которых выступает организатором.

Он нацелен заниматься организацией, контролем и управлением. Профессиональный предмет интересует его в меньшей степени. На самом деле даже неважно, какой вуз он окончил и какое имеет образование. Он — организатор и со временем всегда становится руководителем. Реалист умеет окружать себя классными специалистами. Он может не знать юриспруденцию, но в его команде есть хороший юрист. Он может не разбираться в бухгалтерии, но у него всегда под рукой опытный бухгалтер. Как только он почувствует неполадки в отношениях между сотрудниками, в команде появится HR-менеджер. И так по всем направлениям деятельности.

Реалист рассуждает примерно так: «Сейчас я понимаю, что происходит в моей команде (компании, подразделении). Но если почувствую, что начинаю понимать хуже, мне не надо переучиваться или менять работу. Нужно будет найти специалистов, которые бы объяснили мне, что происходит. Я быстро все пойму и опять встану «у руля»».

Реалист — эффективный коммуникатор. Он терпимо относится к недостаткам людей, хорошо их понимает и чувствует. В его команде редко возникают конфликты и неконструктивные споры. Все ориентированы на своего лидера, а он — на высоте!

Реалисты любят не только управлять, но и советовать, разрабатывать рекомендации. Кроме управленческой работы они успешны в консалтинге. Советуют они довольно напористо и директивно: «Следует сделать именно так, а не иначе».

Активный и уравновешенный, с преобладающим сангвиническим темпераментом, реалист стремится влиять на партнера при помощи фактов. Он приводит примеры и разбирает типичные ситуации. Он апеллирует к объективным законам и общепринятым принципам.

Он всячески показывает, что его рекомендация — не субъективное мнение, но обязательный подход или решение. Собеседник чаще всего с ним соглашается.

При таких сильных деловых качествах у реалистов, увы, тоже есть недостатки. Они слишком увлекаются делами и работой. Эмоции и сантименты для них не существуют. В какой-то момент люди для них превращаются в «винтики», механизмы, условия, инструменты и прочее, такие же как финансы, временные и информационные ресурсы.

Интересно, что реалист относится подобным образом и к себе самому! Он поддерживает свое здоровье, потому что «здоровый человек лучше работает». Он имеет крепкую и стабильную семью, потому что «семейный человек лучше работает». Он имеет хороших друзей, потому что «друзья помогут в работе». Наконец, он придает значение деловому имиджу: солидный внешний вид, дорогая машина, квартира или дом в престижном месте влияют на партнера и «помогают хорошо работать».

Управленческий стиль руководителя-реалиста

Особенности управления руководителя-реалиста описаны выше. Можно добавить, что руководитель с таким сладом ума — хороший переговорщик в компании, где конкурируют внутренние группировки. Он легко занимает нейтральную, центристскую позицию, понимает всех и находит общие основания, удовлетворяющие конкурентов.

Реалист эффективен также при взаимодействии с партнерами, поставщиками и солидными клиентами. Он хорошо реализует функцию представительства.

Мотиваторы для руководителя-реалиста.

- Ведущий мотиватор — власть, организация общего дела, управление командой.
- Хороший мотиватор — возможность самому принимать новых специалистов и формировать команду.
- Достойный доход, конечно, значимый мотиватор для реалиста.
- Если на корпоративные праздники можно пригласить членов семьи, — это мотиватор для реалиста, ценящего семейные устои.
- Помощь компании в обучении детей и медицинская страховка для него и супруги мотивируют реалиста.

Профессиональный почерк подчиненного-реалиста

Подчиненным реалист бывает редко и только в первые годы после поступления на новое место работы. Он быстро становится лидером — при организации рабочих групп, при подготовке презентации компании на выставке, при подборе материалов для служебной командировки.

Руководство компании быстро замечает активного специалиста и выдвигает его в начальники, повышая не только его заработную плату, но и ответственность. Реалист охотно соглашается. Выигрывают обе стороны. Компания получает хорошего управленца, реалист — удовлетворенность и стремление работать на благо компании.

Мотиваторы для подчиненного-реалиста.

- Перспектива вертикальной карьеры — главный мотиватор для реалиста.
- Возможность заниматься организацией и управлением — ведущий мотиватор.
- Его привлекает перспектива войти в группу линейного менеджмента и топ-менеджмента, быть вхожим в закрытую «тусовку» руководства компании.
- Бонус, социальный пакет не только для него, но и для членов его семьи — важные мотиваторы.
- Реалиста мотивирует участие во внешних контактах с партнерами, клиентами и поставщиками.

Критик

По поводу присутствия в компании критика идут споры: нужен ли он в команде или от него одни проблемы? Разберемся в этом непростом вопросе.

Критики бывают конструктивные и деструктивные. Последний — нередко конфликтный человек. Имеет невысокую компетентность, но слишком завышенную самооценку. Демонстративный, обладает холерическим темпераментом — вспыльчивый и раздражительный. Провоцирует сценарные (повторяющиеся) конфликты в подразделении. Иногда такого сотрудника лучше уволить, потому что он провоцирует повышенный конфликтный фон.

Мы будем говорить здесь о конструктивном критике. Это компетентный специалист, обладающий критическим складом ума. Он спо-

собен видеть недостатки и ошибки в работе раньше других, поэтому к его мнению полезно прислушаться.

Такой сотрудник любит парадоксы и противоречия. Считает, что конструктивные конфликты — источник развития и движения вперед. Уверен, что если в новом проекте допущена ошибка, ее сразу же нужно выявить и устранить. Согласитесь, это правильная позиция!

С коллегами критик общается своеобразно, любит подкалывания, иронические шутки. Сотрудники относятся к критику по-разному. Одни уважают его за прямоту и любовь к истине, другие побаиваются и избегают.

Критик нередко ведет себя подчеркнуто иначе, чем другие сотрудники. Проявляет скепсис и неприятие точки зрения, отличающейся от его мнения. Может нарисовать безрадостную перспективу провала нового проекта или направления в работе.

Говорит сложно и витиевато: «Вероятно...», «В сущности...», «Главным образом...» Строит мысленные эксперименты, предполагает, теоретизирует: «А что будет, если...», «Какого результата можно ожидать, если...», «Предположим, что...», «Давайте представим...»

Нередко после разрушительной критики, например, нового проекта такой человек не предлагает конструктивных решений. За это на него нередко обижаются коллеги: «Ругать легче всего, ты лучше предложи свое решение...» Несмотря на правильность такого упрека, следует иметь в виду, что предназначение критика — выявлять ошибки. Это его, если хотите, «мыслительная специализация». А доработать проект в свете этих критических замечаний — дело других сотрудников, имеющих иной склад ума, например аналитиков.

Каждой команде нужно иметь своего критика. Слушатели семинаров часто спрашивают, какова «экологическая норма» наличия критиков в команде? Сколько критиков должно быть в подразделении без риска для его атмосферы? Трудно ответить на этот вопрос: все зависит от корпоративной культуры и направления деятельности компании. Но можно говорить, что в эффективной команде из 30–35 человек должен работать хотя бы один сотрудник, имеющий критическое мышление.

Управленческий стиль руководителя-критика

Руководитель с критическим складом ума проявляет высокую эффективность в кризисный период развития компании. Он способен

точно указать на недостатки и «слабые места», с тем чтобы сотрудники занялись их устранением.

Если компании необходимо вывести из «застоя», критик со своей командой будет здесь необходим. Он проведет критический анализ, покажет возможности и риски, поставит вопрос о поиске принципиально новых подходов и решений.

В построении системы мотивации руководитель-критик активно применяет преимущественно «кнут», нередко забывая о «прянике». Он увлascается негативными средствами воздействия: критикует подчиненных за допущенные ошибки, избегая хвалить за достижения. Он рассуждает так: «Зачем хвалить, если все нормально? Сотрудник должен работать хорошо! Это его обязанность! А за ошибки нужно наказывать!»

Критичность такого руководителя нередко приводит к тому, что самостоятельные и профессиональные сотрудники не выдерживают давления и начинают поиск нового места работы. Повышается текучесть персонала, и в конце концов остаются лишь послушные и неуверенные в себе люди. А всегда ли такие сотрудники бывают хорошими профессионалами? Это еще вопрос!

Мотиваторы для руководителя-критика.

- Серьезный мотиватор для такого руководителя — понимание и поддержка со стороны высшего руководства. Критику всегда приходится выдерживать сопротивление коллег, и только поддержка ведущего руководителя обеспечивает ему благоприятные условия для работы.
- Проведение внутреннего аудита в компании по направлениям работы, соответствующим специальности критика, — важный мотиватор для руководителя-критика.
- Командная корпоративная культура и низкий фон конфликтности — условия для работы конструктивного критика. В команде с благоприятным климатом тот факт, что критик выявляет ошибки, не вызывает конфликтов: все понимают, что это пойдет на пользу компании.
- Повышение профессиональной компетентности и обучение на консалтинговых семинарах — хороший мотиватор. Однако нужно помнить, что критик — требовательный слушатель и его следует посылать на семинары известных и признанных консультантов.

Профессиональный почерк подчиненного-критика

Итак, мы договорились, что конструктивный критик нужен в команде. Он вовремя замечает ошибки в работе и тем самым снижает риски. Несмотря на то что критик общается с коллегами с долей сарказма и скепсиса и некоторые его избегают, многие понимают, что наличие умного и профессионального критика — скорее, благо.

Критик необходим в условиях кризиса и проблем, а также если предстоит выявить риски в новых проектах.

Такой сотрудник способен открыто критиковать руководителя, поэтому, если необходимо ограничить зарвавшегося начальника, это сумеет сделать именно он. В этом случае критик способен возглавить оппозицию неэффективному руководителю, что иногда бывает необходимо.

Но если команде нужны стабильность и устойчивость, активность критика может помешать. Чтобы не сталкиваться с ним, некоторые сотрудники могут подать заявление об уходе, и в подразделении возникнет повышенная текучесть кадров.

Деятельность критика в команде повышает конфликтный фон в отношениях между сотрудниками. Нередко это может способствовать снижению общей эффективности работы команды.

Конечно, при сильном и авторитетном руководителе, который контролирует действия критика, эти риски не допускаются. Руководитель может «погасить» критика своим спокойствием и лояльностью, если он действительно признает его конструктивную роль в своем подразделении.

Мотиваторы для подчиненного-критика.

- Правильное «использование» его активности для своевременного выявления ошибок в новых проектах и работе сотрудников — фактор, вызывающий удовлетворенность критика.
- Применение сил критика в проведении внутреннего аудита соответственно его специализации.
- Поддержка и лояльность со стороны руководителя.
- Стабильная, устойчивая атмосфера в команде и отсутствие повышенного конфликтного фона.

Идеалист

В эффективной команде всегда есть сотрудник, который способен уравновесить критика, смягчить углы и шероховатости и тем самым стабилизировать атмосферу. Это идеалист. Как правило, это добро-

желательный и приветливый человек с располагающей улыбкой. Общается внимательно и заинтересованно, проявляет доверие к собеседнику.

Нередко идеалист обращается к консультанту с таким вопросом: «Скажите, почему меня всегда спрашивают, как найти нужную улицу? Почему у меня всегда просят денег взаймы? Я предполагал, что это – только в России. Но сейчас мне приходится ездить в командировки, в том числе и зарубежные. В других странах ко мне тоже обращаются с просьбами. Недавно я стоял за билетом в аэропорту одной из западных стран. Рядом со мной находилось человек десять, но непонятно откуда взявшийся нищий подошел с просьбой о деньгах именно ко мне!»

Действительно, к идеалисту часто обращаются за поддержкой и помощью, потому что у него открытое лицо и мягкий, внимательный взгляд. Он не любит конфликтов и противоречий и уступает только для того, чтобы сохранить отношения.

В общении задает мягкие, деликатные вопросы, поддакивает и кивает в знак согласия. Если он не может согласиться с мнением собеседника, то не выскажет противоположной точки зрения, а промолчит.

Идеалист – прекрасный слушатель. Если вы смущаетесь и теряете в себе уверенность при выступлении на совещании, найдите глазами сотрудника-идеалиста и начните рассказывать только ему. Вы почувствуете, с каким искренним интересом он слушает, и, конечно, обретете уверенность в себе.

Идеалист любит рассуждать о морально-этических ценностях, общественной пользе, экологии, добре и зле. Увлекается чтением философов и моралистов, в разговоре приводит длинные цитаты из книг.

Гуманизм – нравственный закон идеалиста. Он хочет любить всех и жить в ладу со своей совестью. Если на деловом совещании выступает идеалист, его речь – длинная и пространная, с «лирическими отступлениями» и призывами «быть хорошими» и «любить друг друга». Нередко критики и прагматики покидают заседание, как только идеалист начинает свое выступление.

Мне пришлось наблюдать ситуацию на совещании в одной компании, когда идеалист вспоминал свою первую учительницу. Многие сотрудники потихоньку покидали помещение, а идеалист все увлеченно рассказывал и рассказывал о своей школьной жизни...

Управленческий стиль руководителя-идеалиста

В команде руководитель-идеалист стоит между конкурирующими группировками и имеет влияние как в одной из них, так и в другой. Нередко по этой причине высшее руководство может упрекать его в излишней мягкотелости, нерешительности и желании «угодить и нашим, и вашим».

Он заботится об атмосфере в команде, помнит о праздниках и днях рождения сотрудников, устраивает коллективные выезды на природу, приглашает писателей и артистов для выступления на корпоративных «тусовках».

Идеалист влияет на подчиненных при помощи позитивных средств воздействия: хвалит, поощряет, говорит приятные слова.

Руководителя-идеалиста уважают и любят. К нему идут за помощью и поддержкой. Но его мягкий стиль со временем провоцирует возникновение в команде агрессивного неформального лидера, который «перехватывает власть». Идеалист не ввязывается в схватку, и от высшего руководителя зависит, кто победит — идеалист или жесткий неформальный лидер, чье горячее дыхание он чувствует у себя за спиной.

В противоположность руководителю-критику, мотивирующему подчиненных при помощи негативной оценки, руководитель-идеалист применяет поощрение за достижения и успехи. Критических оценок в адрес сотрудников, которые проявляют безответственность, немного или нет совсем.

Нередко в результате такой политики сотрудники «разбалтываются», нарушают дисциплину, позволяют себе опаздывать на работу и затягивать сроки выполнения заданий. Персонал может «избаловаться» и проявлять недовольство имеющимися бонусами и социальными пакетами. Людям не нравятся бесплатные обеды, хотя оплачивают питание не во всех компаниях. Сотрудники недовольны обычной медицинской страховкой, обсуждая, что в «других компаниях персонал прикрепляют к элитным больницам типа ОАО «Медицина»».

Следует сказать, что руководитель-идеалист вовсе не мягкотелый человек. Как только дело касается нравственных принципов, в которые он непоколебимо верит, идеалист становится упрямым и твердым. За свою идею он будет бороться до конца, пойдет за нее «на амбразуру», вынесет все лишения, преодолеет все преграды.

Именно поэтому на первых этапах становления команды, когда сотрудников нужно сплотить и вдохновить для решения важной, общекорпоративной задачи, руководитель-идеалист может быть эффек-

тивным: он зажигается идеей сам и зажигает других. Принципы взаимовыручки и взаимоподдержки в команде руководителя-идеалиста обеспечивают общий успех.

В переговорах, если необходимо вызвать доверие и расположение клиента, руководитель-идеалист – лучшая кандидатура. Он умеет слушать и слышать партнера, позитивно его поддерживает, идет на разумные уступки, сохраняет контакт.

Мотиваторы для руководителя-идеалиста.

- Руководителя-идеалиста мотивирует вдохновляющая корпоративная миссия. Миссия помощи обществу, общественная полезность бизнеса компании, служение России – вот идеи, которые вдохновляют такого руководителя и его команду.
- Гуманная направленность бизнеса – очень важный мотиватор для руководителя-идеалиста. Он будет внутренне страдать, если ему придется заниматься, например, добыванием природных ресурсов, поскольку такой бизнес портит природу его страны.
- Поддержка со стороны высшего руководства и подчиненных – хорошие мотиваторы.
- Наличие в компании ресурсов для позитивной материальной и, главное, нематериальной системы мотивации подчиненных – отличный мотиватор для руководителя-идеалиста.
- Сплоченная команда с позитивной атмосферой – мотиватор для руководителя-идеалиста.

Профессиональный почерк подчиненного-идеалиста

Подчиненный-идеалист – это эмоциональный лидер в команде, неформальный лидер-миротворец. Его социальная функция – формировать позитивную атмосферу в подразделении. Он настроен всех поддерживать и примирять. Идеалист – внутрикорпоративный дипломат.

С удовольствием занимается организацией корпоративных праздников, проявляя при этом креативность и выдумку. Поздравляет сотрудников с днями рождения. Если у кого-нибудь случилась беда, идет к руководителю с просьбой о помощи. Идеалист – своеобразный современный «профсоюзный деятель».

Всегда поддерживает руководство, разъясняет сотрудникам непопулярные решения руководителя. Хорошо улаживает конфликты, ориентирован на поиск компромиссов, устраивающих всех.

Идеалист эффективен во взаимодействии с клиентами, потому что они по-человечески хорошо к нему относятся. Он легко завязывает контакты, например при открытии новых региональных представительств. Всюду и со всеми быстро становится «своим парнем».

Как и руководитель-идеалист, он успешно ведет переговоры, вызывая доверие у партнера. Однако если переговоры требуют жесткой позиции, такой сотрудник может быть неэффективным, поскольку идет на уступки для сохранения отношений.

В условиях конкурентной борьбы подчиненные-идеалисты не эффективны, потому что стремятся найти мир там, где нужно бороться и отстаивать свою позицию.

Идеалист нуждается в поддержке и уважении непосредственного начальника. Критику со стороны руководства переживает тяжело и снижает свою эффективность.

Мотиваторы для подчиненного-идеалиста.

- Важнейший мотиватор для идеалиста – позитивная атмосфера в подразделении, в котором он работает. Если коллеги относятся друг к другу с уважением, а в команде принята взаимоподдержка, идеалист никогда не уйдет из компании.
- Из команды с повышенным конфликтным фоном идеалист уйдет одним из первых. В этом случае его не удержит повышение в заработной плате или карьерная перспектива.
- Поддержка со стороны руководителя – хороший мотиватор.
- Идеалист чувствителен к позитивной системе мотивации и снижает эффективность, если в компании принята только негативная, «карательная» мотивация.
- Если идеалист принимает участие в подготовке корпоративных праздников, это приносит ему эмоциональное удовольствие.
- Завязывание новых контактов с позитивными людьми (а для идеалиста все люди – хорошие и приятные) – тоже мотиватор.

Глава 5

Методы выявления потребностей персонала

Куда полезнее изучать не книги, а людей.

*Франсуа Ларошфуко,
философ, политик*

Анализ биографических фактов

При приеме нового сотрудника руководитель и кадровый работник знакомятся с его резюме, в котором указаны пол, возраст и образовательный уровень специалиста. Уже на этапе знакомства с резюме кандидата можно прогнозировать наличие у него определенных потребностей и интересов и, следовательно, выстраивать ориентированную на него систему мотиваторов в случае позитивного решения вопроса о приеме на работу.

Возраст как фактор мотивации

Возьмем за основу анализа три возрастные группы кандидатов и построим прогноз возможных мотиваторов для каждой из них (30).

Первую группу кандидатов в возрасте от 16–17 до 22–23 лет составляют студенты, практиканты, стажеры в период профессионального обучения в средне-специальном или высшем учебном заведении, а также на рабочем месте.

Вторая группа кандидатов в возрасте от 23–24 до 35 лет – молодые специалисты после окончания учебных заведений, в начале профессиональной карьеры.

Третья группа кандидатов в возрасте от 36 до 60 лет – зрелые и опытные профессионалы.

Можно с уверенностью прогнозировать, что молодой кандидат, возраст которого находится в пределах от 16–17 до 22–23 лет, проявит интерес к усвоению новой информации и получению начального профессионального опыта. Ему будет интересно поработать по решению различных задач и, вероятно, даже в разных подразделениях компании, чтобы иметь возможности для поиска себя в профессии и профессионального самоопределения.

Молодой сотрудник будет мотивирован на работу и стабилизирован в компании, если возможно создать условия обучения его навыкам практической работы.

При приеме кандидата данной возрастной группы его необходимо «прикрепить» к наставнику, который решит **следующие мотивационные задачи**.

- Предоставление профессиональной практической информации.
- Создание условий для профессионального поиска и самоопределения.
- Помощь в формировании практических навыков работы.
- Известно также, что молодой сотрудник заинтересован в активном общении с коллегами своей возрастной группы. Поэтому серьезными мотиваторами для него будут выступать регулярные тренинги по Team building, организуемые в игровой форме с выездами на природу.

В возрастном периоде от 23–24 до 35 лет молодой специалист мотивируется условиями работы, которые будут способствовать его профессиональному самоутверждению и росту. Если в компании присутствует возможность сделать успешную карьеру, как вертикальную, так и горизонтальную, такой сотрудник будет лоялен и стабилен.

В компании Shell с целью мотивации молодых специалистов созданы условия для самостоятельного построения карьеры. В момент приема кандидат проходит детальный Assessment, затем формулирует, какие цели он ставит перед собой в процессе работы в компании в определенный временной период, какой должностной уровень или решение каких профессиональных задач его привлекает. Проводится сравнительный анализ результатов оценки и карьерных планов сотрудника, в результате чего он получает список задач, которые должен решить для достижения своих це-

лей (какие навыки он должен освоить, на каких конкретных тренингах пройти обучение и т. п.).

Молодой кандидат данной возрастной группы будет заинтересован в повышении квалификации и в дальнейшем профессиональном обучении. Он хорошо понимает, что чем больше он знает и умеет, тем более востребован на рынке труда и тем больше стоит.

Кроме того, для него серьезным мотиватором выступит работа в инновационной команде, разрабатывающей и внедряющей в компании новый, амбициозный проект. Креативная, содержательная деятельность увлечет его и повысит производительность.

Наконец, молодые работники данной возрастной группы заинтересованы в зарплатке, поскольку именно в этот период своей жизни они женятся или выходят замуж и нуждаются в достижении материальной независимости от родителей.

Итак, **мотиваторы для кандидата второй возрастной группы.**

- Построение вертикальной или горизонтальной карьеры.
- Повышение профессиональной компетентности.
- Заработная плата.
- Интерес к инновациям, новым методам работы.
- Работа в команде по разработке и внедрению нового, амбициозного проекта.

Кандидат из третьей группы (36–60 лет) заинтересован в получении должностного статуса, соответствующего его квалификации, а также в позитивном отношении к нему со стороны руководства компании. Он, безусловно, оценит серьезный социальный пакет, предлагаемый компанией, особенно если в него будут входить мероприятия по поддержанию здоровья (оплата обедов, медицинская страховка, оплата занятий спортом и фитнесом и др.).

Его привлечет стабильная компания с хорошей атмосферой и отсутствием тяжелых, изматывающих конфликтов. В определенный возрастной период его обрадует возможность передачи накопленного профессионального опыта, т. е. работа коуч-руководителем (или коуч-специалистом).

Следовательно, **мотиваторы для этой возрастной группы кандидатов** такие.

- Должностной статус.
- Позитивное отношение со стороны руководства.
- Социальный пакет.

- Стабильная работа.
- Работа в позиции наставника.

Пол как фактор мотивации

Считается, что в профессиональной сфере половой фактор не имеет ведущего значения (30), и тем не менее с некоторой вероятностью можно прогнозировать определенные различия в мотивации мужчин и женщин в компании.

Молодые мужчины и женщины предпочтут работать в гетерогенной команде, преимущественно состоящей из своих сверстников. Таким образом, работа в команде коллег своего возраста будет иметь для них мотивационное значение.

Зрелые мужчины чаще заинтересованы в карьере и заработной плате, женщины — в стабильности, позитивной атмосфере и возможности соблюдать своевременное окончание рабочего дня. Данные факторы также следует иметь в виду при построении мотивационной схемы для работников этой возрастной категории и половой принадлежности.

Образование как фактор мотивации

Выше мы уже обсуждали, что если на работу в компанию приходит молодой специалист в возрасте до 35 лет, его потребность в постдипломном образовании будет высока.

Кроме того, если в резюме мы увидим, что сотрудник регулярно получал дополнительное образование на профессиональных семинарах и бизнес-тренингах, то скорее всего это человек с индивидуальной потребностью в обучении и повышении своего профессионального уровня. Таких сотрудников становится все больше и больше. Россия приближается к мировым стандартам постдипломного обучения, при которых в США до 90 % персонала проходят регулярные семинары и тренинги, а в Европе — до 60–70 % работающего персонала (20).

В последнее время наиболее популярной стала форма обучения взрослых людей в формате MBA (продолжительностью 2,5–3 года) и Mini MBA (продолжительностью немногим более полугода). Особенно необходимо отметить формат Mini MBA, обучение по которому проводится в компании Русская Школа маркетинга.

В процессе обучения MBA и Mini MBA участники структурируют свой опыт и знания, развивают навыки стратегического видения будущего своего

бизнеса. Кроме того, в учебных группах возникает конструктивная атмосфера, способствующая формированию новых деловых контактов в разных отраслях.

Большинство слушателей MBA и Mini MBA учатся за счет компаний; это говорит о том, что такое обучение считается руководством одним из эффективных мотиваторов для перспективных сотрудников. Но после получения дипломов многие выпускники MBA и Mini MBA испытывают сложности в профессиональном росте и начинают искать новое место работы. Следовательно, чтобы повышение образовательного статуса не выступало демотиватором для сотрудника, в компании должны быть предусмотрены условия для его вертикальной или горизонтальной карьеры к моменту окончания им обучения.

Интервью как метод выявления потребностей сотрудников

Интервью — это беседа руководителя или кадрового работника с конкретным сотрудником (или кандидатом) с целью выявления его интересов и потребностей.

Интервью может быть индивидуальным (с одним сотрудником) и групповым (с группой сотрудников).

Различают формализованное (стандартизованное, структурированное) интервью и неформализованное (свободное) интервью. В первом случае беседа проводится с использованием одинаковых, стандартных вопросов, во втором случае она протекает в свободной форме.

Если выдержаны все необходимые этапы беседы, в ходе стандартизованного и свободного интервью можно получить достоверную информацию об интересах и предпочтениях сотрудника (кандидата).

В начале беседы необходимо установить коммуникативный контакт с человеком, с которым проводится интервью. Обычно общение начинается с доброжелательного приветствия и объяснения цели беседы. Важно, чтобы в начале разговора была установлена доверительная атмосфера общения и сотрудник открыто ответил на вопросы.

«Здравствуйте! Мы проводим собеседование со всеми ведущими и перспективными сотрудниками компании (подразделения). Мы хотим выяснить ваши интересы и предпочтения относительно работы в нашей компании. Мы будем рады, если вы искренне ответите на наши вопросы. Ваши

ответы помогут нам разработать эффективную систему мотивации для персонала».

«Доброе утро! Наше руководство заинтересовано в стабилизации ценных сотрудников в компании. С этой целью проводится собеседование с персоналом. Я буду задавать вопросы по выяснению вашей оценки существующих условий работы. После обработки результатов ответов большинства сотрудников в компании будет разработана эффективная система мотивации».

«Добрый день! Вы — один из ключевых сотрудников нашей компании. Мы заинтересованы в том, чтобы вы работали у нас с удовольствием. Недавно на совещании было принято решение опросить всех ценных работников компании с целью разработки их более эффективной мотивации».

В случае стандартизованного интервью с сотрудником компании рекомендуется обсуждать такие вопросы.

- Довольны ли вы работой в нашей компании?
- Что вам больше всего нравится в нашей компании?
- Какие условия своей работы вы оценили бы позитивно?
- Как вы планируете свою карьеру?
- Какие перспективы роста были бы для вас привлекательными?
- Какие цели вы определили для себя в следующем году?
- Какие новые проекты и задачи вас привлекают?
- Что бы вам хотелось улучшить?
- Какие условия работы вам не нравятся и почему?
- Какие меры по изменению негативных условий работы вы могли бы предложить?

Подобные вопросы могут быть заданы как при индивидуальном, так и при групповом интервью. В последнем случае обсуждение проводится с сотрудниками подразделения.

В конце интервью необходимо поблагодарить сотрудников за общение. Кроме того, важно обозначить конкретные сроки, в течение которых сотрудник может ждать улучшения мотивационной среды компании (подразделения).

Интервью с кандидатом строится на основе других вопросов (они приведены в главе 2).

Для фиксации получаемой информации в ходе интервью необходимо вести запись беседы в записной книжке. В случае искренней и действительно доверительной атмосферы общения можно записывать разговор на диктофон.

Интервью – эффективный и достаточно простой метод сбора информации об интересах и потребностях сотрудников, применяемый с целью разработки системы мотивации. Однако он требует затрат времени и усилий, поэтому в практической работе с персоналом используется не часто.

Типичные ошибки при проведении интервью.

1. Метод интервью не будет эффективным и не даст достоверной информации при выявлении значимых мотиваторов, если интервьюер поспешил, засуетился и не поздоровался с сотрудником. Отсутствие приветствия – это нарушение коммуникативного контакта в самом начале беседы. Кроме того, если интервьюер сам проявляет закрытость и недоверие, опрашиваемый сотрудник также будет закрыт и не даст откровенных ответов.

2. Важно также правильно сформулировать цели интервью для сотрудника. Они должны быть привлекательными именно для него и содержать обещание улучшения системы мотивации в компании. Разумеется, данное обещание необходимо выполнять!

3. Не стоит формулировать цели интервью такими словами: «Отдел персонала проводит интервью сотрудников нашей компании. Нам это нужно для составления годового отчета руководству».

4. Правильной будет формулировка цели интервью, способствующая проявлению открытости и доверия со стороны сотрудника: «Отдел персонала проводит интервью сотрудников нашей компании. Результаты всех собеседований будут обработаны и положены в основу системы мотивации персонала. Ваши интересы обязательно будут отражены в рекомендациях, которые мы предложим руководству по разработке эффективной системы мотивации. Руководство заинтересовано в стабилизации и удержании ценных сотрудников компании».

Проведение анкетирования с целью выявления мотивационного профиля сотрудников

Анкетирование – это опрос сотрудников при помощи специального бланка-анкеты, на котором сформулированы вопросы по выявлению их интересов и потребностей (Приложения 1, 2, 3, 4).

Оно может быть **сплошным** (опрашиваются все сотрудники компании) или **выборочным** (опрашивается одно подразделение или определенная категория сотрудников).

Анкетирование может быть **именным**, когда каждый отвечающий вписывает в анкету свое имя, и **анонимным**, когда сотрудник отвечает на поставленные вопросы, но своего имени не указывает.

Объем анкеты имеет большое значение для работающих и, конечно же, занятых людей. Если в анкете мало вопросов, можно получить фрагментированный материал. Но не стоит увлекаться объемными анкетами. Если вопросов в анкете окажется слишком много, люди будут испытывать трудности при ответах в связи с нехваткой времени и необходимостью спешить. Оптимальный формат анкеты – от 5–7 до 10–12 вопросов.

Анкета, как правило, состоит из нескольких разделов. Первый из них содержит обращение к сотруднику (респонденту), объяснение цели анкетирования и краткое описание того, как отвечать на вопросы. Второй раздел состоит из вопросов, третий – содержит благодарность за ответы. Если анкета именная, то в конце ее есть графа, в которой сотрудник фиксирует информацию о себе («паспортичка»). Образец анкеты приведен ниже.

АНКЕТА _____

Уважаемые коллеги!

Руководство компании и отдел по персоналу проводят анкетирование сотрудников с целью выявления их ведущих потребностей. После анализа результатов анкетирования будут разработаны конкретные меры по разработке системы мотивации в компании (по оптимизации системы мотивации в компании).

В анкете предложены восемь вопросов и представлены несколько вариантов ответов. Подчеркните те ответы, которые совпадают с вашим мнением.

Вопрос:...

Ответ: ...

Вопрос: ...

Ответ: ...

ФИО _____

Возраст _____

Образование _____

Стаж работы в компании _____

Должность, подразделение _____

Благодарим вас за участие в анкетировании.

Руководство компании, отдел по персоналу.

В хорошей анкете, как правило, представлены разные типы вопросов, закрытых или открытых.

Приведу пример **закрытого вопроса**, в котором представлены несколько альтернатив ответов. Сотрудник может выбрать тот из них, который соответствует его мнению

Подчеркните, какие условия труда наиболее значимы для вас?

- Самостоятельность в работе.
- Стабильная работа без угрозы увольнения.
- Возможность повышать профессиональный опыт.
- Работа в подчинении авторитетного руководителя.
- Справедливая оценка работы.
- Возможность видеть результаты своего труда.
- Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем.
- Достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем компании.
- Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества

Закрытые вопросы могут содержать не только варианты ответов, но и перечисление разных оценок относительно поставленного вопроса. Для выявления при обработке результатов анкетирования преобладания тех или иных мотиваторов желательно, чтобы число вариантов предлагаемых ответов было нечетным.

Руководство компании решило проводить корпоративные праздники только для сотрудников, без приглашения членов их семей. Выразите свое мнение по этому вопросу (подчеркните)

- Совершенно согласен.
- Согласен.
- Согласен, но не совсем.
- Не согласен.
- Совершенно не согласен.

[146] Эффективная мотивация персонала

При закрытом вопросе могут быть другие варианты ответов.

4. Согласны ли вы, что система мотивации, существующая в нашей компании, является эффективной? Подчеркните нужный ответ.

- Да.
- Скорее, да.
- Не знаю.
- Скорее, нет.
- Нет.

В анкете могут быть также **открытые вопросы**, не имеющие заранее подготовленных ответов, на которые сотрудник может отвечать в свободной форме. В этом случае после вопроса дается несколько свободных линеек, чтобы респондент мог вписать свой ответ.

7. Напишите, какие другие условия работы являются для вас важными:

Вопросы в анкете могут быть **полузакрытыми** или **комбинированными**.

Подчеркните, какие условия работы для вас являются наиболее важными?

- Заработная плата.
- Режим работы.
- Отношение со стороны руководства.
- Продолжительность и удобство дороги на работу.
- Перспектива роста и построения карьеры.
- Получение профессионального опыта.
- Организация профессионального обучения.

Если здесь не названы важные для вас условия, напишите.

Кроме того, в анкете могут быть **прямые вопросы**.

-
10. Знаете ли вы, что в отделе персонала можно получить исчерпывающую информацию по системе мотиваторов, существующих в нашей компании?
 11. Что вы думаете о планируемом выезде в пансионат всем отделом в следующие выходные?
 12. Выскажите ваше мнение по поводу корпоративного праздника, проведенного на прошлой неделе?
 13. Удовлетворены ли вы своей работой в отделе продаж?
 14. Считаете ли вы, что некоторые факторы мотивации, принятые в нашей компании, нуждаются в изменении или доработке?

В некоторых случаях, когда задаются сложные, щепетильные вопросы, они могут быть сформулированы в осторожной, зондирующей или **косвенной форме**.

-
15. Некоторые люди считают, что система мотивации, принятая в нашей компании, нуждается в улучшении. А как думаете вы?
 16. Иногда сотрудники высказывают недовольство существующей организацией труда в нашей компании. Что вы думаете по этому поводу?

Как проводить анкетирование? Казалось бы, нет ничего проще: раздать анкеты сотрудникам, а потом собрать их. Но это не так. В проведении анкетирования есть обязательные правила, которые необходимо знать.

Во-первых, проявление открытости и доверия сотрудников при анкетировании зависит от того, как представил цели опроса анкетер. Так же как в случае интервью, неправильно говорить о целях, которые важны непосредственно для отдела персонала.

Например, неправильно так формулировать цели анкетирования: «Здравствуйте! Сегодня я выдам вам анкеты. Вы должны их заполнить и отдать мне. Это обычное анкетирование, которое, как вы знаете, регулярно проводится в нашей компании». В такой формулировке цели анкетирования содержатся две ошибки: здесь нет условий для мотивации сотрудников открыто отвечать на вопросы анкеты и отсутствует указание на то, какие позитивные улучшения ожидаются в их работе после анализа результатов анкетирования.

Необходимо правильно формулировать цели анкетирования: «Здравствуйте! Мы проводим анкетирование во всех ведущих подразделениях нашей компании. Анализ результатов опроса будет положен в основу оптимизации (улучшения) системы мотивации в нашей компании. На совещании руководитель компании обязательно выступит с докладом по результатам анкетирования и своими предложениями. Кроме того, вы можете получить информацию по анализу результатов анкетирования на нашем корпоративном сайте (в корпоративной газете)».

Во-вторых, нежелательно отдавать анкеты сотрудникам для заполнения их дома. Чтобы получить максимально возможное число возвращенных анкет, желательно собрать их через 15–30 минут после раздачи, тогда будет обеспечен полный и оперативный сбор всех выданных анкет. Если анкеты выдаются сотрудникам на дом, их возврат может быть очень низким, в некоторых случаях возвращаются лишь 10–15 % от всего числа выданных анкет.

Рекомендуется также, чтобы каждый сотрудник заполнил анкету в присутствии анкетера. Если же анкетер выдал в подразделении (отделе, цехе) анкеты, с тем чтобы забрать их через полчаса-час, он может получить не индивидуальные, а общие ответы, которые люди договорились сформулировать после группового обсуждения. Замечено также, что если анкеты выдаются на дом, либо их заполняют всей семьей сотрудника, либо он поручает заполнить анкету супруге (супругу) или ребенку. Естественно, в этих двух случаях результаты анализа анкетирования будут неинформативными.

Анализ результатов анкетирования обычно проводится в процентном выражении.

Анализ результатов проведенного анкетирования показал, что 40 % опрошенных считают, что.... 15 % выразили мнение, что...

Итак, преимущество анкетирования по сравнению с методом интервью заключается в оперативном сборе большого массива информации по выявлению мнений и позиций всех сотрудников или определенной группы относительно существующей или разрабатываемой системы мотивации.

В качестве недостатка анкетирования можно выделить тот факт, что при помощи этого метода удастся собрать лишь поверхностную информацию о существующей или желаемой системе мотивации

персонала. Поэтому, если в компании существует отдел персонала и у его работников есть время и силы для получения действительно достоверной информации о мнениях сотрудников, анкетирование рекомендуется применять вместе с такими методами, как интервью и тестирование.

Тестирование с целью выделения психотипов по темпераменту и стилям мышления

Потребности сотрудника, кроме таких факторов, как воспитание, возраст, пол, образование и жизненный путь, определяются также его характером (психотипом). В главе 4 этой книги мы обсуждали две типологии, которые можно применять в практической работе с персоналом, — по темпераменту и по стилям мыслительной деятельности. Поскольку в главе 4 представлены подробные описания выделенных психотипов, их можно выявить и оценить при помощи наблюдения. Однако для получения более достоверной оценки, особенно в случае разработки индивидуальных мотиваторов для ценных сотрудников компании и топ-менеджеров, рекомендуется применять соответствующие тесты (Приложение 5, 6).

Предлагаемые тесты состоят из списка конкретных вопросов, при оценке которых используются определенные шкалы значений, обеспечивающие объективность получаемой информации о сотруднике. Вопросы объединены в разделы. Например, в тесте, направленном на оценку темперамента, имеются десять пронумерованных разделов, а в тесте по оценке стиля мышления — восемнадцать разделов, обозначенных буквами по алфавиту.

К каждому тесту прикладывается протокол, в котором сотрудник фиксирует свои ответы, а также ключи, по которым следует обрабатывать результаты тестирования и формулировать оценки (Приложение 5, 6).

Позитивной стороной как первого, так и второго тестов является то, что они позволяют получить оценку смешанных психотипов. Тест по оценке темперамента дает процентную оценку присутствия разных темпераментных качеств в характере сотрудника, а тест по оценке стиля мышления предполагает получить смешанную оценку, выраженную в пяти коэффициентах.

При тестировании сотруднику выдаются бланки вопросов и протоколов тестов. Тестирование проводится с обязательным присутствием кадрового работника, чтобы вопросы, непонятные для сотрудника, были сразу же прояснены.

Тестирование с применением этих двух тестов проходит в течение 20–30 минут (5–10 минут – по тесту по оценке темперамента, 15–20 минут – по тесту по оценке стиля мышления). Желательно, чтобы сотрудник отвечал без спешки, но и без слишком длительного, затянутого размышления.

Преимущества тестирования по сравнению с такими методами выявления и оценки интересов и потребностей сотрудников, как интервьюирование и анкетирование, заключаются в том, что этот метод позволяет оперативно, в сжатые сроки, собрать объективную информацию о сотруднике.

Следует учитывать, что тестирование должен проводить тот кадровый сотрудник или работник отдела персонала, который имеет базовое или второе высшее психологическое образование. В крайнем случае можно допустить, что тестированием будет заниматься сотрудник, прошедший обучение на профильных консалтинговых семинарах или в формате мастер-класса опытного психолога-диагноста.

Кроме того, результаты тестирования – это своеобразная моментальная «психологическая фотография» характерологических и мыслительных особенностей сотрудника. Можно с определенной вероятностью предполагать, что через некоторое время по этим же тестам человек покажет несколько другие результаты.

Однако по тесту, направленному на оценку темпераментных качеств, можно ожидать получения вполне устойчивых результатов. Это связано с тем, что темперамент – генетический фактор, который мало изменяется в течение всей жизни человека. Результаты теста, направленного на оценку стиля мыслительной деятельности сотрудника, могут меняться в течение его жизни в зависимости от повышения образовательного статуса, а также накопления жизненного и профессионального опыта.

В результате тестирования выявляется доминирующий или смешанный темперамент, а также стиль мышления сотрудника. На основе полученной информации формулируются предварительные выводы относительно доминирующих потребностей, имеющихся у сотрудника. Затем проводится интервью с сотрудником для уточнения и конкретизации полученных выводов.

В ходе тестирования линейный менеджер N получил следующие результаты. По тесту, направленному на оценку темперамента: холерический темперамент — 4 балла, сангвинический — 3 балла, флегматический — 2 балла, меланхолический — 1 балл.

По тесту, направленному на оценку стиля мышления: критическое мышление — 41 балл, идеалистическое — 52 балла, прагматическое — 67 баллов, аналитическое — 47 баллов, реалистическое — 53 балла.

Следовательно, сотрудник имеет ведущий холерический темперамент и в настоящее время у него проявляется преимущественно прагматический стиль мышления.

Можно предполагать, что для сотрудника N актуальными будут такие мотиваторы, как стремление к вертикальной карьере, высокие и амбициозные цели, свобода и самостоятельность в принятии решений, интересная и креативная работа.

Привлекает работа в условиях риска и прорывах. Он способен успешно трудиться в консолидированной команде по разработке и внедрению нового, возможно, несколько рискованного проекта.

Во многих случаях будет мотивирован конкуренцией с коллегами своего профессионального и должностного уровня. Хороший мотиватор для сотрудника N — спешка, ограничения во времени, когда работу необходимо сделать срочно, как говорится, «еще вчера».

Демотиваторы для этого сотрудника — рутинная и однообразная работа, излишнее давление и контроль со стороны топ-менеджера, отсутствие новаций, «застой» в компании. Может «перегореть» и снизить эффективность в условиях затягивания времени в процессе принятия решений и при отсрочках.

Глава 6

Построение системы нематериальной мотивации в компании

Лишь поставив в основу производства не
прибыльность, а производительность
и качество, мы организуем настоящее дело,
в выгоды которого не придется сомневаться

*Генри Форд,
предприниматель*

Когда задача мотивации персонала становится приоритетной?

Известно, что компания проходит определенные этапы развития, от детства до зрелости. Можно выделить два основных этапа развития российского бизнеса: тактический («тусовочный») и стратегический.

На **тактическом этапе развития компании** приоритетным выступает интенсивное накопление финансового капитала и развитие компании. После выработки идеи и учреждения компании производятся вложения в аренду помещения, закупку оборудования и товара, а также набор первых сотрудников.

В подавляющем большинстве российских компаний начальный этап работы сам по себе является мотивирующим. Это этап «корпоративного рая», построенного на основе принципов справедливости и демократизма. Присутствует азарт в работе, люди чувствуют общность,

всем нравится работать вместе и сообща, активные сотрудники выкладываются, все радуются первым успехам. Вместе работают, вместе отдыхают. В компании – хорошая атмосфера, демократичные деловые и дружеские отношения. Процветают взаимопомощь и взаимовыручка, нет формализма и бюрократизма.

Не во всех компаниях на этапе тактического бизнеса идет целенаправленное построение полноценной и эффективной системы мотивации персонала. Конечно, если бизнес строить грамотно, «всерьез и надолго», то систему мотивации необходимо «закладывать» в момент рождения новой компании. Но реально в практике бизнеса это происходит редко, поскольку мотиваторами для сотрудников на этом этапе выступают чувства, связанные с началом, развитием, получением ощутимых результатов от своих усилий, коллективностью труда, демократизмом отношений, взаимопомощью и взаимоподдержкой в команде.

Сотрудники сравнивают то, что было, и то, что стало: «Три месяца назад мы продавали всего ..., а сегодня уже...!» Или: «Год назад мы сидели в подвале, а сейчас уже весь первый этаж – наш!» Или так: «Полтора года назад у нас было всего два серьезных клиента, а сейчас мы работаем практически со всеми крупными российскими производителями!» Возможно, и так: «Когда мы начинали работать, у нас были всего пять сотрудников. А сейчас в компании около трехсот специалистов!»

Разрастаясь и утверждая свое положение на рынке, успешная компания закономерно переходит с этапа тактического бизнеса на **стратегический этап**. Бизнес становится стабильным и нуждается в грамотной работе компетентных специалистов.

В персонал вкладываются деньги – оплата медицинской страховки, бонусов, обучения и т. д. Становится невыгодным, если люди работают «спустя рукава». Поэтому на стратегическом этапе развития в компании появляются отдел обучения и служба персонала, сотрудники которых занимаются проблемами развития и мотивации персонала.

Анализ текучести персонала для разработки системы мотивации

Термин «текучесть персонала» применяется в двух случаях. Первый: так называются изменения в составе сотрудников, в ходе которых некоторые из них увольняются, а их должности могут быть заняты

(или не заняты) новыми специалистами. Второй: в реальной практике управления персоналом так называется процесс увольнения сотрудников, как по собственному желанию, так и в принудительном порядке, по решению администрации компании.

Кроме того, увольнения по собственному желанию можно разделить на две группы: **функциональную и дисфункциональную текучесть** персонала. К первой группе относятся сотрудники, увольняющиеся добровольно, но против потери которых компания не возражает. Это могут быть конфликтные люди или сотрудники с низкой квалификацией. Ко второй группе относятся добровольно увольняющиеся специалисты, которые были в компании на высоком счету (9).

Оценка текучести персонала может проводиться по двум группам показателей: численным и качественным. Численные показатели отражают конкретное число специалистов, уволившихся по собственному желанию. Качественные — структуру этих увольнений: какие специалисты, из каких подразделений и по каким причинам.

Чтобы понять, присутствуют ли риски, связанные с текучестью персонала, следует более конструктивно пользоваться качественными показателями, поскольку численные показатели относительны и зависят от региона, конкретного бизнеса, наличия свободных специалистов на рынке и их востребованности в данный момент. Например, если в таком финансово и промышленно развитом мегаполисе, как Москва, текучесть персонала выше, чем в отдаленном провинциальном городе, это нормальная ситуация.

В небольшой компании, персонал которой состоит из пятидесяти человек, добровольное увольнение даже одного ключевого сотрудника может оказаться рискованным для ее дальнейшей успешной деятельности. В крупной организации, имеющей персонал до тысячи и более сотрудников, увольнение нескольких ценных сотрудников не создает особого риска, особенно когда в компании остаются работать опытные специалисты, принявшие на себя выполнение важных функций уволившихся работников.

Анализ качественных показателей дает больше возможностей для принятия решений по разработке и оптимизации системы мотивации персонала. Особенно это важно тогда, когда в компании или в ее отдельных подразделениях наблюдается повышенная дисфункциональная текучесть персонала, т. е. добровольно увольняются ценные, профессиональные, опытные и ключевые сотрудники. В этом случае руководство должен насторожить тот факт, что после увольнений по

разным причинам освободившиеся вакансии остаются не занятыми более шести месяцев.

В компании накапливается информация по качественным показателям текучести персонала, если проводятся регулярные собеседования с добровольно увольняющимися сотрудниками (об этом говорилось в главе 2). Если в результате таких наблюдений получена информация по «горящим», «болевым точкам», имеющимся в организации, в систему мотивации работающего персонала должны быть включены мероприятия по нейтрализации или ликвидации факторов, провоцирующих дисфункциональную текучесть.

Интервью сотрудников, которые увольняются по собственному желанию, проводимое с целью накопления информации по факторам увольнений, могут включать такие вопросы.

- Сколько времени вы проработали в нашей компании?
- Какие условия привлекали вас, когда вы пришли работать в нашу компанию?
- Как строилась ваша карьера в нашей компании?
- Назовите самые значительные успехи, которых вы добились, работая в нашей компании.
- Как вы считаете, какие условия работы в компании способствовали достижению этих успехов?
- Были ли у вас хорошие отношения с коллегами?
- Остаются ли в нашей компании сотрудники, с которыми у вас до сих пор сохранились хорошие отношения?
- В какой период (когда конкретно) вы приняли решение поменять место работы?
- Какие события, заставившие вас принять решение о поиске нового места работы, произошли в этот период?
- Чем конкретно вы недовольны в отношении своей работы в нашей компании?
- Какие условия работы в нашей компании вы оцениваете наиболее негативно?
- Какие привлекательные условия вам предложены на новом месте работы?
- Какие новые перспективы в построении карьеры вы видите в компании, в которую переходите работать?
- Познакомились ли вы с новыми сотрудниками, с которыми будете работать?

- Как вы оцениваете возможность формирования хороших отношений с новыми сотрудниками?

Профилактика текучести персонала

Итак, еще один ценный для компании специалист уволился! Что же делать? Отвечаю: следует предпринимать профилактические меры по стабилизации и мотивации высокопрофессиональных сотрудников, еще работающих в компании.

С этой целью необходимо заняться анализом не только реальной, но и потенциальной текучести. Реальная текучесть – это фактическое увольнение сотрудников. Потенциальная текучесть протекает в скрытой форме, когда люди еще работают в компании, но планируют уйти и занимаются активным поиском нового места работы. Такой поиск может длиться от нескольких месяцев до полутора и более лет, поэтому времени для профилактики текучести, стабилизации и мотивации потенциально «текучих» сотрудников вполне достаточно.

За основу построения системы профилактики дисфункциональной текучести персонала необходимо взять два фактора: степень удовлетворенности сотрудников и наличие (или отсутствие) поиска ими новой работы.

Комбинируя эти два фактора, можно выделить четыре группы работников (табл. 2).

Таблица 2
Структура потенциальной текучести персонала

Стабильная группа (1)	Нестабильная группа (2)	Стабильная группа (3)	Нестабильная группа (4)
Высокая удовлетворенность работой в компании	Высокая удовлетворенность работой в компании	Низкая удовлетворенность работой в компании	Низкая удовлетворенность работой в компании
Не ведут поиск новой работы	Ведут поиск новой работы	Не ведут поиск новой работы	Ведут поиск новой работы

Первую, стабильную группу составляют сотрудники, удовлетворенные работой в компании и не предпринимающие попыток поиска

нового места работы. Разумеется, если в этой группе находятся ценные и ключевые сотрудники и их численность высока, можно предполагать, что в компании разработана эффективная система мотивации персонала. Конечно, возможны случаи, когда кто-либо из сотрудников этой группы получает выгодное предложение, в результате которого увольняется. Но это скорее исключение, нежели правило.

Вторая группа считается нестабильной, несмотря на то что составляющие ее сотрудники удовлетворены работой в компании. Причины поиска ими новой работы не зависят от условий их деятельности в компании. Это могут быть такие факторы: переезд в другой район или в другой город по семейным причинам, получение диплома и повышение требований к содержанию работы и должностному статусу при отсутствии вакансий в компании, изменение стиля жизни, болезнь и др.

Третья группа, хотя и считается стабильной, не относится к ценным кадровым ресурсам компании, поэтому ее нередко называют «балластом». Ее составляют неудовлетворенные сотрудники, не предпринимающие поиска нового места работы по таким причинам, как низкая квалификация и отсутствие востребованности на рынке, неуверенность в себе, наличие «комплексов» по поводу возраста, страх перед переменами и т. п.

В эту группу входят низко мотивированные и немотивированные сотрудники, которые ориентированы не на зарабатывание денег при помощи собственных усилий, а на их получение за присутствие на рабочем месте. Их мотиваторы могут быть связаны не с работой, а ценностями частной жизни: семья, воспитание детей, хобби, увлечения. В худшем случае эту группу могут составлять малоразвитые сотрудники, не испытывающие потребности в осознании своих ценностей и мотивов.

В третьей группе нередко находятся также сотрудники, допускающие прогулы рабочих дней, что может быть связано с их низкой мотивацией к работе.

Четвертая, нестабильная группа состоит из сотрудников, неудовлетворенных работой в компании и предпринимающих активные усилия по поиску нового места работы. Чаще всего в эту группу входят образованные и уверенные в себе специалисты, востребованные на рынке. Из этой группы, конечно, увольняются не все сотрудники, а лишь нашедшие работу, которая их удовлетворяет. Тем не менее потенциальный риск «потерять» этих сотрудников достаточно велик,

и система мотиваторов должна быть направлена в первую очередь на их стабилизацию.

Выделение этих четырех групп осуществляется при помощи анкетирования (Приложение 1). Поскольку обычно такое анкетирование проводится анонимно, необходим процентный анализ полученной информации.

Например, в отчете для руководства, который составляется отделом персонала, HR-отделом или отделом кадров, может быть написано так: «Группу стабильных и удовлетворенных сотрудников составляют 44 % от всех опрошенных. Удовлетворенных, но предпринимающих поиск работы в настоящее время – 12 %. Группа сотрудников, не удовлетворенных и не занимающихся поиском работы, составляет 18 %. Группа мобильных сотрудников, испытывающих неудовлетворенность своей деятельностью в компании и предпринимающих активный поиск нового места работы, составила 26 % от числа опрошенных».

Кроме процентного анализа структуры потенциальной текучести, в результате анкетирования обязательно должны быть выявлены факторы удовлетворенности и неудовлетворенности опрошенных сотрудников. Именно эта информация может быть положена в основу разработки и оптимизации системы корпоративной мотивации персонала в компании.

Лояльность персонала

Текучесть персонала во многом определяется его лояльностью (преданностью) компании. Лояльность сотрудников, в свою очередь, связана с их мотивированностью и непосредственно влияет на эффективность их деятельности. Только преданные сотрудники будут работать на благо компании, нередко принося в жертву свое здоровье, время и личную жизнь (42).

Степень лояльности сотрудников компании можно оценить по следующим признакам.

Стаж работы. Считается, что чем дольше сотрудник работает в компании, не пытаясь найти новое место работы, тем он лояльнее. Нередко это действительно бывает так. Однако во многих случаях сотрудник не предпринимает этих попыток, но не удовлетворен и находится в третьей группе, которую обычно относят к «балласту». Сотрудник этой группы на самом деле характеризуется тем, что его внешняя ло-

ляльность не соответствует внутренней позиции. Поэтому при оценке лояльности персонала не следует ориентироваться только на стаж работы в компании.

Отсутствие взысканий. Лояльный сотрудник работает в компании от души, без специальных усилий. Как правило, он точно выполняет требования и регламентации и поэтому не имеет нареканий и взысканий со стороны руководства.

Следовательно, факт отсутствия административных нарушений со стороны работников может свидетельствовать об их лояльности. Нередко сотрудники, не имеющие взысканий, относятся к первой и второй группам.

Возможно резкое снижение лояльности сотрудников компании и возникновение дисциплинарных нарушений с их стороны, если они находятся в четвертой, потенциально текучей группе. Они приняли решение об уходе из компании, их ничто не держит, а увольнение — это вопрос времени. Многие в такой ситуации начинают нарушать дисциплину: опаздывать на работу, делать ошибки или затягивать с решением производственных задач. Такое поведение сотрудников должно насторожить руководство: их лояльность снизилась, и можно предполагать, что они находятся в поиске нового места работы.

Проявление инициативы и заботы сотрудника о компании, безусловно, свидетельствует о его лояльности организации. Если такие сотрудники видят, что компания может потерять прибыль или понести убытки, они проявляют собственную инициативу.

Они открыто высказывают собственное мнение, предлагают новые идеи и проекты. Часто они имеют потребность в сотрудничестве с руководством компании и по праву говорят: «наша компания», «мы решили», «наши достижения».

Как правило, это сотрудники из первой, стабильной группы. Они довольны своей работой и свои цели связывают с целями компании.

Участие в общественной жизни компании. Наблюдения показывают, что преданные сотрудники охотно выполняют дополнительные общественные функции, не ожидая при этом прибавки к жалованью. Так, один заботится об офисных цветах, другой организует корпоративную вечеринку, третий следит за своевременностью поздравлений и т. п.

Постепенно в подразделении (компании) наряду с работой возникают «сопутствующие» и как бы сугубо жизненные события: общение, праздники, совместные выезды на природу, культурные поездки

и пр. Нередко именно такие мероприятия становятся корпоративными традициями и находят свое отражение в корпоративном кодексе компании.

Диагностика мотивационной среды компании

Кроме анализа структуры потенциальной текучести и оценки лояльности персонала необходимо также оценить **мотивационную среду компании**.

В этом случае следует найти ответы на такие вопросы.

- Имеется ли в компании действующая система мотивирующих мероприятий?
- Если в компании разработана система мотивации персонала, создает ли она мотивационную среду?

Сама по себе система мотивации, разработанная в компании, еще не мотивирует персонал. Она будет реально стимулировать сотрудников к высоким достижениям лишь при условии, что в компании присутствует мотивационная среда, которая складывается из отношения сотрудников к мотивационным мерам.

Особенно это касается мотивационной среды, возникающей на основе нематериальной мотивации персонала. Мотивационная среда, основанная на материальной мотивации персонала, имеет стабилизирующее действие, помогая закрепить в компании наиболее ценных сотрудников, а «выращенная» на основе нематериальной мотивации — истинно стимулирует людей к активной работе с полной отдачей сил.

Действительно, если выдача персоналу заработной платы и различных бонусов производится с определенной регулярностью и неоправданные, но постоянные перерывы в оплате могут привести к массовым увольнениям, то отсутствие мотивационной среды, основанной на нематериальном стимулировании, заставит уволиться далеко не всех.

Уйдут сотрудники самые активные, компетентные и востребованные на рынке. Пассивные работники будут продолжать трудиться в компании, но с потухшими глазами и пониженным тонусом. Утром они будут подниматься с постели с тяжелой мыслью о том, что надо идти на работу. Днем — заниматься делами лениво и кое-как. Женщины будут бесконечно пить чай или кофе и обсуждать своих мужей и детей,

мужчины – критиковать политику руководства компании, политику страны или футбольную команду, которая проиграла в турнире. Все они начнут увиливать от своевременного выполнения задач, избегать встреч с руководителем в коридоре или на лестнице, вяло оправдываться при опозданиях и нарушениях дисциплины. К концу рабочего дня они будут нетерпеливо поглядывать на часы и быстро убежать домой, как только закончилось рабочее время.

Поскольку активных работников в компании будет оставаться все меньше и меньше, температура мотивационной среды начнет опускаться все ниже и ниже. Пассивные сотрудники, раньше составляющие нейтральную часть персонала, которую подталкивали и «тащили» активные, начнут превращаться в тяжелый «балласт» компании. Как следствие, начнется снижение производственных и финансовых показателей, возникнут претензии, недовольство и уход крупных клиентов, увольнение руководителей ведущих подразделений, ссоры между учредителями, их взаимные упреки друг другу или менеджменту компании. Грустная картина!

Мотивационная среда компании – это совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании, и, следовательно, на эффективность их профессиональной деятельности (26).

Мотивационная среда компании обеспечивает положительную оценку сотрудниками организации ожидаемых последствий за результаты своего труда. Для адекватной оценки этих последствий каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и вознаграждениями, ожидаемыми им и значимыми для него.

Мотивационная среда отсутствует в компании, если у персонала существуют следующие проблемы.

- Сотрудники не имеют четких представлений о том, каких результатов ожидает от них руководство подразделения (компании).
- Некоторые сотрудники не уверены в том, что их работа будет оценена объективно, на основе общих критериев, при помощи которых оценивается работа их коллег.
- У персонала отсутствует уверенность в справедливости оценки работы.
- В компании отсутствует, закрыта или недостаточна информация о том, какие поощрения и за какие результаты даются в компании.

- Формы поощрения, принятые в организации, малопривлекательны или вообще непривлекательны для сотрудников.

Мотивационная среда присутствует в компании, если реализуются следующие условия.

1. Очень важно **четко определять ожидаемые от сотрудников результаты**, необходимые и полезные для компании. Каждый сотрудник должен понимать, сколько и за какой период времени он должен решить определенных задач и какие конкретные функции выполнить.

Например, принятый на работу топ-менеджер должен иметь полную информацию о том, какой проект, для решения каких целей, в каком объеме и за какое время он обязан представить руководству компании. Сотруднику отдела продаж необходимо знать, сколько звонков он должен сделать в течение рабочей недели, сколько презентаций провести за две недели, сколько «наработать» новых клиентов и как именно пополнить клиентскую базу в течение месяца. Наконец, рабочий, стоящий у станка, должен иметь четкое представление о том, сколько деталей в конце рабочей смены он должен сдать в отдел технического контроля.

2. Мотивационная среда присутствует в компании, если разработаны **вознаграждения за высокие результаты, успехи и достижения**. Каждый сотрудник получает заработную плату за свою работу, однако за высокие результаты, которые он получил при особой старательности со своей стороны, он должен получить вознаграждение, материальное или нематериальное (например, благодарность со стороны непосредственного руководителя).

Вознаграждения за высокие результаты поддерживают мотивационную среду в компании (подразделении), если они **значимы, внутренне интересны** для сотрудника. Должна существовать прямая связь вознаграждения сотрудника с его **потребностями**. Данное условие выполняется в том случае, если известен **мотивационный профиль** каждого работника, к которому обращена система мотивации.

В противном случае незначимые или мало значимые для работников вознаграждения могут выступить для них демотиваторами. Награждая работника за высокие результаты, не следует действовать «вслепую»: необходимо выяснить его интересы и потребности. Именно так осуществляется поддержка мотивационной среды.

Молодой и инициативный сотрудник отдела продаж «наработал» за месяц клиентскую базу, значительно превосходящую запланированную руководством. Ему удалось привлечь не только больше «мелких» клиентов, но и организовать договор с «крупным» клиентом. Руководство оценило усилия сотрудника и выплатило ему премию.

Однако полученные деньги снизили мотивацию работника, потому что его интересы были связаны с повышением в должности. Вакансия руководителя отдела продаж была свободной, и он стремился ее занять. В результате через некоторое время он предпринял активный поиск нового места работы и уволился из компании, получив предложение стать начальником отдела продаж в другой организации.

3. Желаемые для компании результаты должны быть не только высокими и значимыми для работников, но и измеримыми, а оценка деятельности сотрудников — объективной, однозначной и соответствовать результатам работы.

В некоторых видах труда поощряемым результатом выступает **само участие** в работе. Это может быть активное участие в длительных переговорах или в перспективном проекте, результаты которого будут достигнуты через длительный период времени.

Однако если в подразделении (компании) результаты труда или участие в общекорпоративной работе оцениваются необъективно и есть сотрудники-фавориты, выделяемые руководством, работа которых оценивается по-особому, мотивационная среда будет разрушаться вследствие нарушения принципа справедливости.

В компании работает сын заместителя генерального директора. В первый же год его работы ему дали высокую должность, отдельный кабинет, персонального секретаря и служебную машину. Многие линейные менеджеры, проработавшие в компании несколько лет, были обижены, хотя и понимали в душе, что родственник одного из высших руководителей будет иметь преимущество в построении карьеры. Никто из линейного менеджмента не уволился, но эффективность работы этих сотрудников существенно снизилась.

Такое же отрицательное влияние для поддержания мотивационной среды компании может иметь особое положение «гвардии» — сотрудников, которые работают с основателем с самого начала. Компания выросла, на передние позиции вышли профессионалы, но представители «гвардии» зарабатывают значительно больше и пользуются поддержкой руководителя, несмотря на свою низкую квалификацию.

4. Кроме того, начиная выполнять задание, сотрудники должны быть **уверены**, что их работа будет оценена объективно и однозначно.

Уверенность в объективной оценке и вознаграждениях за старательность возникает и укрепляется у людей в тех случаях, когда им понятны **критерии** оценки их работы, а также если они неоднократно наблюдали, что в компании принято объективно оценивать результаты деятельности всех сотрудников.

Уверенность сотрудников в обязательном получении ожидаемого вознаграждения — сильный мотиватор; эту уверенность в компании **специально создают и постоянно закрепляют** различными средствами: внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами мотивирования и т. п. В противном случае среди сотрудников распространяется мнение, снижающее их мотивацию и разрушающее мотивационную среду подразделения (компании): «Старайся, не старайся — толку все равно не будет».

Получение вознаграждений должно быть **своевременным**, иначе их смысл и значение утрачиваются.

Один из линейных руководителей компании рассказывал на тренинге: «В майские праздники несколько сотрудников вышли на работу и сделали значительно больше, чем я планировал. Я написал докладную руководству о премировании команды. Каково же было мое сожаление, когда мне ответили, что премии будут выплачены в конце года! Если люди получают благодарность через полгода, ее мотивирующее значение будет уже утрачено!»

Сотрудники туристической компании рассказывали, что у них возникла мысль об уходе, когда подарки к Новому году, которые они получали раньше из рук учредителя и всегда вовремя, на этот раз привез курьер к середине января. Такое равнодушие со стороны руководителя обидело сотрудников, поскольку именно в декабре прошлого года их отделом были получены самые высокие результаты за всю историю работы компании.

5. Оценивая мотивационную среду подразделения (компании), необходимо знать, **как люди сами оценивают степень достижимости результатов**, которые планирует получить от них руководство. При этом важно, чтобы не только руководитель, но и сам работник был уверен в том, что выполнение поставленной перед ним задачи не связано с чрезмерной перегрузкой и он действительно сможет с ней справиться.

Степень достижимости результатов работы оценивается сотрудником при наличии организационных, информационных, технических, временных, финансовых и других ресурсов.

Оценка сотрудником степени достижимости результатов своего труда связана с его квалификационной сложностью и наличием (отсутствием) организационных, технических, временных и финансовых ресурсов. Если работник часто получает задачи по типу: «Пойди туда, не знаю куда, и сделай то, не знаю что», мотивационная среда будет разрушаться.

Имеет смысл учитывать также, что степень сложности задачи, поставленной перед подчиненным, должен оценивать не только руководитель, но и он сам. Необходимо выяснить, насколько **трудной** для себя исполнитель воспринимает свою работу.

Слишком легкая, не позволяющая реализовывать знания и опыт, или слишком трудная работа, которую сотрудник не может выполнить, не привлекают: степень достижимости результата, сопровождаемого вознаграждением, окажется для работника незначительной или будет отсутствовать совсем.

Уровень сложности задачи работник оценивает на основе своего профессионального опыта, знаний, компетентности и самооценки. Как завышенная, так и заниженная самооценка создают у сотрудника искаженное представление о достижимости результата, за который он получит вознаграждение.

Решив, что работа ему по силам, сотрудник оценивает, каких усилий она от него требует. Если уровень его собственных усилий является приемлемым для него, это способствует повышению мотивации. Если же для выполнения работы требуются сверхусилия, это может компенсировать лишь очень привлекательное вознаграждение за труд.

Б. С усилиями, затрачиваемыми сотрудниками, связана еще их оценка содержания работы. **Творческий труд**, позволяющий проявить себя и почувствовать удовлетворение, сам по себе может стать **фактором мотивации**, особенно для креативных сотрудников. Выполнение монотонной и рутинной работы, напротив, повышает значимость ожидаемых вознаграждений.

7. Информированность персонала. Наличие мотивационной среды в подразделении (компании), конечно, зависит от информированности сотрудников. Если они знают, каких результатов ожидает от них руководство, за какие показатели и при помощи каких мотиваторов

они будут вознаграждены, то можно говорить о наличии мотивационной среды. Важно также, чтобы результаты работы каждого сотрудника были хорошо известны в подразделении (компании).

8. Отношение коллег. В развитой мотивационной среде социальный и профессиональный статус сотрудника повышается в зависимости от роста его успешности. К успешному сотруднику, как правило, коллеги хорошо относятся, он имеет влияние, у него спрашивают совета.

9. Атмосфера. Развитая мотивационная среда имеет прямое влияние на атмосферу в подразделении (компании). Если сотрудники уверены в получении справедливых и своевременных вознаграждений, они, как правило, работают с хорошим настроением и позитивно относятся друг к другу.

С целью оценки мотивационной среды подразделения (компании) проводится анкетирование (Приложение 4). По каждому вопросу, представленному в анкете, сотрудники выбирают оценку по 11-балльной шкале. Затем по каждому вопросу рассчитывается средний балл, и формулируются выводы.

В подразделении, состоящем из десяти человек, было проведено анкетирование с целью диагностики мотивационной среды. В результате анализа по каждому вопросу анкеты были получены средние оценки (анкета в Приложении 4):

вопрос 1 — 4,7 балла;	вопрос 9 — 5,6 балла;
вопрос 2 — 1,6 балла;	вопрос 10 — 1,9 балла;
вопрос 3 — 7,3 балла;	вопрос 11 — 4,4 балла;
вопрос 4 — 1 балл;	вопрос 12 — 6,2 балла;
вопрос 5 — 1,1 балла;	вопрос 13 — 6 баллов;
вопрос 6 — 7 баллов;	вопрос 14 — 6,8 балла;
вопрос 7 — 2,6 балла;	вопрос 15 — 1,4 балла;
вопрос 8 — 1,7 балла;	вопрос 16 — 5,2 балла.

Результаты анкетирования свидетельствуют о том, что в подразделении имеются проблемы с четкой определенностью желаемых руководством результатов труда сотрудников (вопрос 2). Также есть проблемы, связанные с отсутствием информации по системе мотивации (вопросы 4, 8).

Настораживают низкие оценки по вопросу 3 (значимость вознаграждений для сотрудников) и вопросу 10 (нарушение принципа справедливости в системе вознаграждений).

Следовательно, улучшение мотивационной среды необходимо начать с постановки перед руководителем подразделения задач по четкой формулировке планируемых результатов труда для каждого подчиненного, информирования сотрудников о существующей в подразделении системе мотиваторов.

Кроме того, необходимо позаботиться об изучении мотивационного профиля сотрудников. С этой целью в подразделении нужно провести повторное именованное анкетирование (анкеты представлены в Приложениях 1, 2). Чтобы выбрать персональные мотиваторы для особенно ценных сотрудников, полезно перечитать главу 2 этой книги.

Наконец, руководителю подразделения следует провести интервью отдельно с каждым сотрудником или несколькими ключевыми сотрудниками, чтобы понять, почему они считают, что в их команде нарушен принцип справедливости в оценке и мотивации. Если он согласен с оценками сотрудников, необходимо устранить те факторы, которые разрушают мотивационную среду в его подразделении.

Как руководителю компании сформулировать видение

В одной российской компании проходили серьезные структурные изменения, только что был назначен новый и. о. генерального директора. После подробного исследования общественного мнения сотрудников было выявлено, что назрела необходимость собрать персонал и выступить с докладом по стратегическим целям организации. Все хотели знать перспективу своей работы в компании. От команды самых активных сотрудников был выбран лидер, который пришел на прием к и. о. генерального директора... Руководитель ответил: «Я сейчас выступать не могу. Мне нужно сначала сформировать свое видение». И он был прав.

Идейное видение направления деятельности компании формирует руководитель, чтобы увлечь сотрудников работой в своей организации, вдохновить их на высокопроизводительный труд.

Видение (или деловое кредо) связано с представлением руководителя о смысле своей жизни, ценностях и целях, которые он реализует в бизнесе. Клаус Кобьелл пишет: «Видение — это единственная возможность, единственный инструмент, с помощью которого вы сегодня сможете привлечь молодежь» (15, с. 35).

В Цюрихе проводятся специальные тренинги с целью развития навыков видения. Считается, что мотивация сотрудников с помощью

видения — самая эффективная. Как понять самого себя, осознать свои ценности и сформировать свое видение?

Вот несколько вопросов, упражнений и задач, помогающих решить эту задачу.

Для начала сформулируйте ответы на такие вопросы (40, 41).

Ради чего и кого я живу?

В чем заключается смысл моей жизни?

В чем заключается смысл моей работы в компании?

Упражнение «Чего у меня нет, и что у меня есть».

Составьте для себя два списка. Первый список — «Чего у меня нет». Запишите здесь все, чего у вас нет, но что бы вам хотелось иметь.

Составьте второй список — «Что у меня есть». Не забудьте записать не только такие осязаемо материальные вещи, как «дом», «одежда» или «еда», но и нематериальные ценности, такие как «здоровье», «увлечения», «друзья», «работа», и все, что еще важно для вас.

Упражнение «Мой двойник».

Отразите здесь цепь важных для себя жизненных событий в последние три года.

Посмотрите на свою жизнь со стороны, с позиции внешнего наблюдателя. Подумайте о жизни человека, который на вас похож, — о жизни вашего «двойника».

Постарайтесь понять, что в своей жизни вы не стали бы менять, а что изменили бы?

Вы бы изменили:

Вы не стали бы менять:

Упражнение «Я должен, и я хочу».

Разделите лист вертикальной чертой на две части. В левой части напишите, какие дела и конкретные действия вы реализуете в своей жизни с позиции «Я должен». Перечислите по возможности все, что делаете

Затем перейдите к заполнению правой части листа: перечислите все дела и действия, которые вы реально совершаете с позиции «Я хочу», т. е. в соответствии со своими желаниями и интересами.

Я должен (должна)

Я хочу

Я должен (должна)	Я хочу
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Упражнение «Сочините сказку о своей жизни».

Чтобы понять смысл своей жизни и представить его в целостном виде, попробуйте сочинить сказку о своей жизни. Это может быть не только сказка, но и притча, история, легенда, миф — что угодно. Важно, чтобы у сочиненной вами истории, как и должно быть в любой сказке, оказался счастливый конец.

Упражнение «Добрый волшебник»

Представьте, что добрый волшебник может выполнить любое ваше желание. Чего бы вы захотели?

Если бы он пообещал перевоплотить вас на время в какое-нибудь животное, какое животное вы бы выбрали?

Почему вы выбрали именно это животное? _____

Если бы добрый волшебник мог выполнить три ваших желания, что бы вы пожелали?

Перечислите свои желания на свободных строчках или на отдельном листе бумаги.

Если бы волшебник на время мог наделить вас экстрасенсорными способностями читать мысли другого человека, чьи мысли Вам захотелось бы «прочитать»?

Если бы волшебник пообещал переместить вас в другое время и в другую эпоху, куда бы вы пожелали отправиться?

Упражнение «Продумайте свои жизненные планы».

Ниже представлена табл. 3, которая поможет правильно оценить важные, приоритетные цели.

В графе «Цели» кратко сформулируйте пять своих жизненных целей.

В графе «Вес» поставьте свою оценку при сравнении целей (какой-либо значок напротив более важной цели). Сравнение проводите по такому алгоритму.

1. Сравните: первую и вторую цели, первую и третью цели, первую и четвертую цели, первую и пятую цели.
2. Сравните: вторую и третью цели, вторую и четвертую цели, вторую и пятую цели.
3. Сравните: третью и четвертую цели, третью и пятую цели.
4. Сравните: четвертую и пятую цели.

Посчитайте количество баллов в графе «Баллы» (каждый значок — один балл).

В результате у вас выделяется одна–три приоритетные цели, которые наберут 3–5 баллов.

Используя табл. 3, можно также оценить свои профессиональные цели.

Таблица 3
Жизненные цели

Цели	Вес	Балл
1		
2.		
3.		
4.		
5		

А теперь поработайте с приоритетными целями, которые вы выделили, используя таблицу «Жизненные цели».

Ответьте на следующие вопросы.

Что вы умеете делать, чтобы достичь важных целей?

Первая важная цель:

Вторая важная цель:

Третья важная цель:

Что вы уже делаете, чтобы достичь этих целей?

Для реализации первой цели:

Для реализации второй цели:

Для реализации третьей цели:

Какова, по вашему мнению, станет ваша работа и жизнь после достижения этих целей?

После достижения первой цели:

После достижения второй цели:

После достижения третьей цели:

Упражнение «Мне 75 лет».

Сядьте удобнее, закройте глаза и представьте себя таким (такой), каким (какой) будете в 75 лет. Постарайтесь представить себя как можно более конкретно, во всех деталях: как вы одеты, что делаете, в какой обстановке находитесь? Есть ли кто-нибудь рядом с вами, или вы один (одна)? Какое у вас настроение?

Подумайте, какие жизненные ценности вы могли бы сейчас назвать для себя, семидесятипятилетнего? Что для вас, семидесятипятилетнего человека, выступает самым главным, ради чего стоит жить?

Откройте глаза и поразмышляйте, как вы могли бы организовать сейчас свою жизнь и работу так, чтобы эти ценности как можно полнее присутствовали в вашей жизни?

Быть может, необходимо отказаться от каких-либо дел или занятий, чтобы освободить силы и время для главного? Не следует ли что-то перестроить в своей жизни, чтобы не терять значимые ценности и цели?

Кроме этих упражнений, помогающих руководителю определиться в выборе основных идей, которые могут быть положены в основу миссии и видения стратегического направления деятельности компании, обратите внимание на то, как К. Кобьелл предлагает руководителю решить эту важную задачу. Он пишет: «Освободите выходные и напишите себе надгробную речь. Просто представьте, что все уже произошло: вам 104 года, и вы лежите в ящике. Что бы вы хотели, чтобы люди рассказали о вас у вашего гроба? Из ответов, возможно, станут понятны ваши жизненные цели, которые будут автоматически содержать в себе и ваше видение» (15, с. 38).

Чтобы сформулировать миссию и видение стратегического направления деятельности компании, кроме размышлений и выполнения

упражнений руководитель должен знать о важных ценностях, которые обычно составляют основу миссии и видения.

Это могут быть **идеологические ценности**, которые включают в себя творчество, достижения, веру во что-либо и т. п. Если ведущей ценностью руководителя выступает творчество, компании нужны креативные сотрудники. Если в основу видения положена вера, то успешно работать в компании будут сотрудники, ее разделяющие.

Возможно, это **материальные ценности**: прибыль, капитал, инвестиции и т. п. В этом случае в компании будут с удовольствием работать сотрудники, для которых приоритетным выступает материальное благополучие.

Наконец, это могут быть **эмоциональные ценности**: чувства, переживания, отношения. В такой компании, как правило, культивируется клиенто-ориентированность, дружеское отношение к клиентам: здесь с удовольствием будут работать люди, которые любят и умеют дружить.

Итак, «если компания хочет построить лояльность на уровне ценностей, ей следует точно (однозначно) определить, какие ценности она станет отстаивать, и подбирать сотрудников, обращая внимание на то, что для них важно» (42).

Как другие руководители формируют свое представление о своих ценностях, положенных в основу миссии и видения стратегического направления деятельности компании?

Вот как говорит об этом К. Кобьелл: «Я могу сформулировать видение своего предприятия в трех словах: радость, свобода и гармония. Радость может принести вам развлечение, желание и удовольствие, и это проходит красной нитью через всю концепцию. Свободу вы можете ощутить прежде всего через дружелюбное отношение к ошибкам, самостоятельность — широкое “игровое поле”, на котором вы не должны ни у кого спрашивать разрешения. Дружелюбное отношение к ошибкам — очень важно и, конечно же, должно быть, но его нельзя путать с другим понятием: изобилие ошибок. Гармония — это прежде всего дружба, хотя без единой ссоры не бывает стопроцентных коопераций» (15, с. 41).

После того как руководитель сформулирует свое представление о миссии и видении стратегического направления деятельности компании, перед менеджментом организации встает определенная задача. Она состоит в том, чтобы передать кредо руководителя всему коллективу

в предельно ясной и понятной форме. Каждый сотрудник компании, от топ-менеджера до уборщицы, должен знать и понимать смысл своей деятельности в компании, который сформулирован для них в форме видения.

П о с к о л ь к у в и д е н и е р у к о в о д и т е л я , к а к п р а в и л о , п о л о ж е н о в о с н о в у м и с с и и к о м п а н и и , и з л о ж е н н о й в к о р п о р а т и в н о м к о д е к с е , п р и в е д у п р и м е р и з к о р п о р а т и в н о г о к о д е к с а р о с с и й с к о й к о м п а н и и « С л у ж б а 11 » (П р и л о ж е н и е 7).

Поскольку видение руководителя, как правило, положено в основу миссии компании, изложенной в корпоративном кодексе, приведу пример из корпоративного кодекса российской компании «Служба 11» (Приложение 7).

МИССИЯ КОМПАНИИ

Предоставление качественных услуг деловой авиации для тех, кто ценит надежность и компетентность.

НАШЕ ВИДЕНИЕ

Мы стремимся стать самой престижной, авторитетной и прогрессивной компанией деловой авиации в России.

В этом примере важнейшими ценностями руководителя, положенными в основу миссии компании «Служба 11», выступают надежность и компетентность. Кроме того, в формулировке видения отражены такие значимые ценности, как престиж, авторитетность и прогрессивность. Чтобы эти ценности были понятны и доступны всему персоналу, они положены в основу лаконичных формулировок, изложенных в начале корпоративного кодекса компании.

Мотивационный профиль и выбор мотивирующих мероприятий

Итак, поставив перед собой цель построения системы мотивации в компании, в этой главе мы рассмотрели такие вопросы, как определение приоритетности задачи мотивации персонала. Мы также обсудили проблему оценки лояльности и текучести кадров. Наконец, мы выяснили, как проводить диагностику мотивационной среды компании, и поработали над формулировкой руководителем видения стратегической миссии компании.

Теперь перед нами стоит задача выбора мотиваторов и мотивирующих мероприятий. Для этого необходимо вспомнить, что система мотивации может быть персональной, сегментированной и общекорпоративной. Выше мы обсуждали персональные мотиваторы и с этой

целью выявляли мотивационные профили ключевых сотрудников. Если поставлена задача мотивировать отдельных, наиболее ценных сотрудников, необходимо опираться на материал главы 3.

Однако мотивационный профиль имеет не только конкретный человек, но и персонал отдельного подразделения или компании в целом. Если стоит задача разработки сегментированных (для подразделения) или общекорпоративных мотиваторов (для всей компании), необходимо выявить мотивационный профиль сотрудников данного подразделения или всех работников организации.

Решая задачу определения мотивационного профиля конкретного сотрудника, необходимо ответить на такие вопросы.

- Какая самая важная, доминирующая потребность проявляется у этого работника в настоящий момент? Чего он больше всего хочет?
- В течение какого периода времени необходимо обязательно удовлетворить выявленную доминирующую потребность при помощи персональных мотиваторов, направленных на данного работника?
- Какие сопутствующие (фоновые) потребности есть у этого сотрудника? Если по каким-то причинам компания не может удовлетворить доминирующую потребность сотрудника, чем можно временно компенсировать эту задержку?

В небольшой компании работает молодой, активный и амбициозный сотрудник N. Компания была учреждена недавно, и он поступил работать в надежде на быстрый рост заработной платы: у него недавно родился ребенок и жена была в декретном отпуске по уходу за малышом. Прошло полгода, но руководство задерживало повышение заработной платы в связи с необходимостью вкладывать деньги в развитие компании. Доминирующая потребность сотрудника в более высоком заработке в ближайшее время не могла быть удовлетворена по объективным причинам. Фоновой потребностью у сотрудника выступало желание карьерного роста, а вакансия начальника отдела продаж в компании была свободной. Было принято решение назначить N начальником отдела, пока без повышения заработной платы, но с перспективой ее повышения через полгода при получении прибыли в результате эффективной работы отдела продаж.

Как показало дальнейшее развитие событий, решение руководства о назначении сотрудника N начальником отдела было правильным. Через полгода отдел вышел на высокие показатели, что позволило руководству компании повысить сотруднику N заработную плату.

При решении задачи **определения мотивационного профиля отдельного подразделения** необходимо ответить на следующие вопросы.

- Знаете ли вы, чего хочет подавляющее большинство (70–80 %) сотрудников данного отдела?
- Какие потребности для большинства сотрудников данного отдела — доминирующие?
- Какие потребности для большинства сотрудников отдела выступают сопутствующими, фоновыми?

Руководитель отдела продаж решил обучать своих сотрудников технологии клиенто-ориентированных продаж. Однако он столкнулся с нежеланием работников посещать тренинг. При опросе людей выяснилось, что они находились в состоянии утомления и их доминирующая потребность была не столько в обучении, сколько в отдыхе, восстановлении работоспособности. Учитывая эту потребность, в программу тренинга продаж были включены упражнения антистрессовой поддержки, направленные на релаксацию слушателей.

В результате все слушатели тренинга показали высокую учебную мотивацию. После того как при помощи антистрессовых техник было снижено их утомление, формирование навыков продаж оказалось более эффективным.

С целью решения задачи **определения мотивационного профиля компании в целом** необходимо ответить на следующие вопросы.

- Знаете ли вы, чего хочет большинство ваших сотрудников? Знаете ли вы десять важнейших для большинства сотрудников вашей компании потребностей (15)?
- Проранжируйте десять потребностей в зависимости от ответов сотрудников. Какие из этих десяти потребностей выступают доминирующими (первые четыре–пять позиций в списке потребностей), а какие — фоновыми (шестая–десятая позиции)?
- Какие потребности необходимо удовлетворить уже сейчас? Относительно каких потребностей могут быть разработаны мотиваторы в перспективе?

Руководитель небольшой компании, в которой работают преимущественно молодые сотрудники, поручил менеджеру по персоналу провести анкетирование сотрудников и по результатам опроса составить список десяти актуальных для них потребностей (Приложение 2).

Был получен такой список актуальных потребностей сотрудников компании.

- Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.
- Интересная работа, требующая творческого подхода.
- Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности.
- Хорошие шансы продвижения по службе.
- Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата).
- Стабильный заработок.
- Работа, позволяющая думать самостоятельно.
- Общение с коллегами.
- Высокая степень ответственности.
- Сложная и трудная работа.

За основу разработки системы корпоративных мотиваторов были взяты первые пять потребностей, и она состояла из следующих действий и мероприятий.

- Обязательное поощрение и благодарность в адрес успешных сотрудников, выраженная руководителем на совещаниях.
- Поиск новых, нестандартных, креативных задач для сотрудников.
- Внимание к предложениям со стороны наиболее активных и инициативных сотрудников по поводу предложений ими новых проектов.
- Создание перспектив для вертикальной и горизонтальной карьеры внутри компании.
- Доработка критериев дифференцированной оплаты труда.

Как проводить анкетирование сотрудников с целью выявления сегментированных или общекорпоративных мотиваторов

Технологии анкетирования были рассмотрены в главе 5. Рассмотрим конкретные вопросы, связанные с анкетированием по выявлению актуальных потребностей сотрудников, т. е. с определением их мотивационного профиля.

Для выявления мотивационного профиля подразделения или компании можно применить анкету, данную в Приложении 2. С целью получения более открытых ответов анкета используется в анонимной

форме, поэтому желательно убрать «паспортичку», представленную в конце анкеты.

Напомню, что анкета может быть также применена для выявления индивидуального мотивационного профиля отдельных, ценных сотрудников. В этом случае та же анкета используется с указанием фамилии и имени сотрудника, выступающего респондентом.

Соответственно, в случае поиска персональных мотиваторов необходимо разрабатывать систему мотивационных мероприятий для конкретных сотрудников, учитывая их доминирующие потребности.

Первый вопрос анкеты «Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, на ваш взгляд, могут повысить вашу производительность труда» направлен на выявление факторов, способствующих повышению эффективности работы респондента. Ответы на первый вопрос анкеты используются при разработке системы мотиваторов в подразделении или компании.

Второй вопрос «Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной» нацелен на выявление привлекательных условий труда. Ответы на второй вопрос анкеты составляют основу для улучшения атмосферы в подразделении или компании, а также повышения удовлетворения сотрудников и укрепления их лояльности компании.

Результаты, полученные при ответах сотрудников на **третий вопрос** «Выберите условия, которые вам не нравятся в вашей работе, и оцените их по 10-балльной системе», помогут выявить их демотиваторы. Ответам на этот вопрос необходимо уделить внимание, особенно если анкетирование проводится с целью коррекции имеющейся системы мотивации персонала, ставшей неэффективной. Следует отказаться от демотиваторов и разработать конкретные мероприятия, компенсирующие отрицательное воздействие демотиваторов на эффективность сотрудников.

Например, если большинство сотрудников в качестве неприятных условий отметили фактор «Меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала», необходимо перестроить план обучения и включить в число обучающихся большее количество сотрудников.

Последний, четвертый вопрос «Напишите, какие другие условия работы являются для вас важными» поможет определить те факторы, которые не указаны в трех предыдущих вопросах анкеты.

Разумеется, если бизнес, которым занимается компания, имеет свою специфику, то факторы, перечисляемые в трех первых вопросах, могут быть заменены на условия, специфичные для данной компании.

Как обрабатывать результаты анкетирования

Каждый респондент проводит ранжирование потребностей по десятибалльной системе. Десять баллов необходимо поставить самой важной потребности, девять баллов – следующей по степени важности, восемь баллов – важной, но еще менее важной, чем вторая потребность, и т. д. по степени убывания значимости потребности для отвечающего и, соответственно, по степени снижения баллов.

При формировании общего списка потребностей по группе опрошенных сотрудников отдела или компании каждой потребности необходимо приписать определенное место (ранг). Для этого необходимо просчитать среднее арифметическое по каждой потребности. Каждая потребность в списке получает определенное место (ранг), соответствующее среднему арифметическому от тех рангов, которые были поставлены сотрудниками.

В IT-подразделении численностью 17 человек высокую оценку получила потребность «Интересная работа, требующая творческого подхода», которая занимала первое место в списке пяти актуальных потребностей сотрудников. Оценка этой потребности получила 9,3 балла, что составило самое большое по значению среднее арифметическое от всех баллов по данной потребности.

Средний балл рассчитывается по каждой актуальной потребности. Соответственно полученному среднему баллу каждая из них занимает определенное место в списке.

Разумеется, можно сделать список из десяти потребностей и по каждой из них рассчитать средний балл, однако для эффективной мотивации сотрудников небольшой команды может быть достаточным список из пяти актуальных потребностей.

В нашем примере с сотрудниками IT-отдела список потребностей с указанием средних баллов по каждой актуальной потребности выглядел так:

- интересная работа, требующая творческого подхода (9,3 балла);
- работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности (6,9 балла);
- работа, позволяющая думать самостоятельно (5,7 балла);

- сложная и трудная работа (4,8 балла);
- оплата, связанная с результатами труда (4,3 балла).

Как выбирать мотивирующие мероприятия на основе результатов анкетирования

Выбор мотиваторов, как правило, не вызывает особых трудностей. Главное состоит в том, чтобы реализовать выбранные мотивационные факторы и проследить их эффективность в отношении стимулирования успешности работы персонала.

Так, в нашем примере на основе списка выявленных в анкетировании пяти актуальных потребностей сотрудников IT-отдела можно говорить о том, что основным мотиватором для них выступает содержание работы, позволяющее проявить себя и развить свои способности. Руководство отдела провело «мозговой штурм» по поиску новых идей работы подразделения.

Кроме того, в отделе была перестроена система контроля за результатом работы. Сотрудники, особенно наиболее компетентные из них, получили большую самостоятельность.

Перед руководителем отдела и бухгалтерией была поставлена задача разработки четких и однозначных критериев оценки результатов IT-разработок с целью введения в подразделении дифференцированной оплаты труда.

Приведу список мотивирующих мероприятий, которые я наблюдаю в компаниях и банках.

- Продвижение по службе.
- Разработка системы рангов работников.

В агентстве «Мизль-Недвижимость» разработана система рангов для успешных работников, приносящих прибыль компании, — звания серебряного, золотого и платинового маклеров. Работники, заслужившие такие ранги, получают значки из соответствующего металла. Их успех широко пропагандируется в компании.

- Публичное признание высоких результатов работы на итоговом совещании.
- Увеличение размеров и улучшение дизайна служебного кабинета.

- Замена модели служебного автомобиля на престижную западную модель.
- Специальные статьи в корпоративной прессе.

Например, в банке «Московский Капитал» в корпоративной газете «Mos-CapWorld» разработана рубрика «Хит-парад». Газета есть в каждом подразделении банка, а также предлагается в операционном зале для клиентов. В ней печатаются материалы, пропагандирующие активных сотрудников. Так, в № 3 за июль 2005 года в этой рубрике напечатан материал о сотрудниках банка, чьи фамилии наиболее часто упоминались в СМИ и Интернете за последний квартал. Таким образом, банк не только поощряет инициативных работников, но и пропагандирует их активность по рекламированию банка.

- Сообщение и фотографии на специальных стендах (Доски почета).
- Специальные поручения как выражение доверия высшего руководства.
- Почетные корпоративные знаки отличия.
- Широкое информирование всего персонала компании о достижениях группы сотрудников.

На Брянском мясокомбинате были созданы видеосюжеты об увлечениях успешных сотрудников, которым они отдают свое вне рабочее время (разумеется, были выбраны самые позитивные увлечения). Собранный материал объединили в одну видеокассету и подарили всем сотрудникам на очередном итоговом совещании.

- Организация торжественных обедов в честь сотрудников, внесших высокий вклад в успехи компании.

В компании CopocoPhillips провожали на пенсию одного из ведущих сотрудников. В середине дня в зале был организован фуршет для всего персонала. Президент компании и топ-менеджеры произнесли торжественные речи. Почетному сотруднику, провожаемому на пенсию, были вручены памятные подарки, его пригласили работать консультантом в компании.

- Направление наиболее успешных работников на обучающие семинары и тренинги.
- Направление успешных работников на конференции, семинары и выставки.
- Организация групповых экскурсий и поездок.
- Вручение сувениров всем членам группы.
- Устное выражение благодарности за хорошо выполненную работу, произведенное сразу же после ее завершения.
- Беседа с руководством о результатах работы.

Внедрение, поддержка и коррекция системы мотивации в компании

С целью внедрения, поддержки и коррекции системы мотивации в компании и ее подразделениях необходимо постоянно уделять внимание решению двух задач: мониторингу мотивационной среды, а также эффективности воздействия мотивационных факторов на успешность работы сотрудников. Разберем каждую из этих задач более подробно.

Мониторинг мотивационной среды

Мы обсуждали в этой главе, что мотивационная среда создает условия для действия мотиваторов. Без мотивационной среды система мотиваторов будет «работать» менее эффективно или вообще не сможет оказывать позитивного влияния на производительность сотрудников. Более того, при отсутствии тех или иных условий мотивационной среды факторы мотивации могут превратиться в демотиваторы.

Так, если даже материальный мотиватор, наиболее популярный в российской практике мотивации персонала, не соответствует интересам и потребностям работника, его воздействие не улучшает производительность, а наоборот, снижает.

Сразу же после окончания института Екатерина поступила на работу в молодую, динамично развивающуюся компанию. В первые полгода она участвовала в разработке и внедрении нового проекта, связанного с расширением ассортимента информационных услуг, продаваемых компанией.

Проект был успешно реализован, и все его разработчики получили премию, в том числе и Екатерина.

Она обратилась к руководству с просьбой о том, чтобы вместо премии посетить за счет компании пятидневный тренинг общения с VIP-клиентами, который она нашла в Интернете и программа которого ее привлекла. При взаимодействии с солидными и влиятельными клиентами Екатерина чувствовала смущение и зажатость, от которых хотела бы избавиться на тренинге. Однако руководство отказало ей в просьбе, сославшись на то, что в компании много работы и выделить пять дней для учебы не представляется возможным.

После получения отказа у Екатерины снизилась эффективность, несмотря на то, что она получила премиальные. Примерно через три месяца она начала искать работу в другой компании. В общении с консультантом девушка так объясняла свое решение: «Я — молодой сотрудник и нуждаюсь скорее не в материальных стимулах (хотя, как известно, деньги ни для кого не лишние), а в обучении. Мне надо учиться, потому что в институте давали в основном теоретические знания. Нас не учили правильно общаться с клиентами — теперь, немного поработав, я вижу, что мне не хватает именно этого. Я отдала в рекрутинговое агентство свое резюме, в котором основным условием указала свою потребность в обучении. Если в компании принято обязательно планировать обучение новых сотрудников, я перейду работать туда».

Напомню, что для создания мотивационной среды в компании необходимо реализовывать и поддерживать такие условия.

- Определить результаты, необходимые и полезные для компании.
- Сформулировать понятные для сотрудников критерии оценки их работы.
- Следить за тем, чтобы результаты работы сотрудников, необходимые и полезные для компании, были объективно и однозначно измеримыми, т. е. выраженными в цифрах объема работы и времени продолжительности работы.
- Выяснить степень сложности задачи для сотрудников, поскольку результаты работы, за которую они получают вознаграждение, должны быть соотнесены с их возможностями, т. е. не быть для них слишком тяжелыми или слишком легкими.
- Выделить виды работы, в которых должно быть поощрено само участие сотрудника, например переговоры, разработка нового проекта и др.

- Сформировать у сотрудников уверенность в объективной и однозначной оценке их работы.
- Разработать конкретные вознаграждения за высокие результаты, полученные сотрудниками.
- Вознаграждения должны быть соотнесены с потребностями сотрудников, т. е. быть интересными для них и ожидаемыми ими, а также своевременными.
- В компании и подразделениях должна быть организована широкая информированность сотрудников о системе мотивации, разработанной в компании или подразделении.
- Отношения между работниками должны соответствовать уровню их успешности.

Для того чтобы осуществлять поддержку мотивационной среды компании или подразделения, необходимо регулярно получать информацию о том, как сотрудники оценивают перечисленные выше условия. Для этого время от времени проводится интервью с ключевыми работниками и неформальными лидерами в подразделении (компании). Кроме того, рекомендуется регулярно проводить анкетирование сотрудников.

Регулярность получения обратной связи от персонала по поводу условий мотивационной среды зависит от этапа развития и численности персонала. Для молодой, динамично развивающейся компании это могут быть частые «диагностические срезы», чтобы вовремя отслеживать общественное мнение сотрудников по наличию или отсутствию тех или иных условий мотивационной среды. Для «зрелой» компании, в которой система мотивации уже давно разработана и с успехом реализуется, это могут быть более редкие исследования, направленные в основном на своевременное получение информации о том, «работает» или «не работает» то или иное условие мотивационной среды.

Тем не менее, поскольку позиции сотрудников динамично меняются, введем норму регулярности получения обратной связи от персонала как для молодой, так и для «зрелой» компании: проводить изучение мнений сотрудников с периодичностью один раз в квартал — отлично, один раз в полугодие — хорошо, реже — удовлетворительно (анкета в Приложении 4).

Как работать с результатами интервью и анкетирования, чтобы улучшить мотивационную среду подразделения (компании)?

В результате опроса сотрудников было выяснено, что примерно 30 % от числа опрошенных не знают, какие вознаграждения они могут получить в результате успешной работы. Другими словами, в компании недостаточно хорошо реализуется условие информированности персонала о системе мотиваторов, разработанных в организации. В результате для каждого руководителя подготовили «Папку по системе мотивации», в которой были собраны документы и инструкции по мотивации сотрудников.

Кроме того, на совещании, посвященном улучшению мотивационной среды компании, с установочным докладом выступил генеральный директор, а с подробной информацией — директор по персоналу. В результате каждый линейный руководитель, присутствующий на совещании, получил более точную ориентировку в условиях мотивационной среды и имеющейся в компании системе мотиваторов. Теперь каждый работник мог подойти к своему непосредственному начальнику и точно выяснить, за какие результаты и какие именно вознаграждения он может иметь.

Кроме того, по корпоративной электронной сети были разосланы информационные листки, в которых четко, понятно и лаконично была представлена информация по системе мотивации, разработанной в компании. Было также указано, у кого из руководителей можно получить более подробную и конкретную информацию. В качестве таких руководителей были названы: непосредственный начальник (подразделения) и директор по персоналу.

Знание людей о том, что за старательность и высокую эффективность они могут получить дополнительное нематериальное или материальное вознаграждение кроме установленной заработной платы, безусловно, повышает их желание производительно работать.

Приведу еще один пример, связанный с несвоевременностью мотивации сотрудников.

При анкетировании выяснилось, что около 65 % сотрудников подразделения отметили, что вознаграждения за высокие результаты в работе они получают с опозданием, уже тогда, когда перестали их ожидать. Поэтому вознаграждение не радует их, не формирует желания работать с вдохновением и полной отдачей сил.

По результатам анкетирования был перестроен график вознаграждений. Поздравления с традиционными праздниками и днями рождений ведущих сотрудников теперь проводились своевременно, что улучшило мотивационную среду в компании.

Мониторинг системы мотивации

Итак, в компании созданы корпоративные мотиваторы, в том числе составлен корпоративный кодекс, в котором сформулированы миссия и видение стратегического направления деятельности организации. Кроме того, разработана и реализована система мотивации на основе анализа потребностей сотрудников и соответственно их мотивационному профилю. Построена и успешно работает система персональной мотивации ключевых сотрудников с учетом их характера и интеллектуального стиля работы.

Однако не стоит останавливаться на достигнутом. В работе с персоналом задача мотивации — одна из самых сложных и требует постоянного внимания и контроля.

В главе 1 мы анализировали трудности, связанные с разработкой и поддержкой мотивационных мероприятий. Примеры, приведенные в этой главе, показывают: если вовремя не изменены или не заменены мотиваторы, которые когда-то были действенными, они либо теряют свою эффективность, либо превращаются в демотиваторы.

«Устаревание» мотиваторов связано с изменением состава сотрудников в компании, уходом одних работников и приходом новых специалистов.

Кроме того, сотрудники, стабильно работающие в компании, меняются в ходе роста и приобретения жизненного и профессионального опыта. Несколько лет назад у них были одни потребности, а сейчас — совсем другие. Мотивационный профиль человека постоянно изменяется, и этот факт следует учитывать на этапе поддержки, мониторинга и коррекции системы мотивации персонала.

Александр работает в компании уже 14 лет. Он стоял «у истоков», много лет назад «раскручивая» компанию. Сейчас он и его коллеги составляют «ядро» компании и занимают ведущие позиции. Александр стал руководителем производственного подразделения. В его подчинении — несколько десятков человек.

В начале основным мотиватором для Александра и его единомышленников выступал рост и развитие компании. Работы было много, часто трудились без выходных. Но успехи радовали, никто не думал о том, чтобы иметь какое-то особое вознаграждение за труд, кроме заработной платы.

Примерно через четыре года компания разрослась, и ведущие сотрудники стали зарабатывать солидные деньги. Система материальных стимулов в этот период была ведущей в компании.

Но сейчас, когда в организацию пришли молодые, грамотные сотрудники, Александр стал ощущать недостаток современных знаний. Высокая заработная плата постепенно стала терять для него свое значение: ребенок вырос, семья давно поселилась в новой квартире. Несколько лет назад были куплены дача и хорошая машина.

Теперь Александр был заинтересован не столько в высокой заработной плате, сколько в стабильности своего положения в организации. После размышлений о том, как реально обеспечить себе стабильную работу в компании, он пришел к выводу, что надо учиться, чтобы составить достойную конкуренцию молодым коллегам. Ведущим мотиватором для Александра стала возможность повышения профессиональной компетентности.

Как и в случае мониторинга мотивационной среды, для коррекции системы мотивации в компании необходимо регулярно делать «диагностические срезы»: проводить интервью с ведущими сотрудниками и анкетирование персонала.

Регулярность получения обратной связи по оценке действия факторов мотивации зависит от таких условий:

- этап развития компании;
- численность персонала;
- снижение лояльности персонала, повышение критики сотрудников в адрес руководства;
- возникновение в компании повышенной текучести, причиной которой может быть неудовлетворительная система мотивации;
- исчерпанность финансовых возможностей компании в плане материальной мотивации сотрудников и необходимость в поиске дополнительных факторов нематериальной мотивации;
- изменение мотивационного профиля сотрудников;
- игнорирование (пропуск) сотрудниками общих корпоративных мероприятий (например, праздников);
- отказ от выполнения распоряжений руководства группой сотрудников (или единичными сотрудниками);
- увеличение случаев абсентеизма среди работников (немотивированного пропуска рабочих дней);
- резкое снижение эффективности работы в конкретном подразделении;
- повышение уровня конфликтности в подразделении.

Во всех этих случаях для выяснения причин необходимо провести оценку действия мотивационных факторов. С этой целью необходимо провести интервью (беседу) с ключевыми сотрудниками и неформальными лидерами в подразделениях. Если проблема имеет системный характер и проявляется у подавляющего большинства сотрудников подразделения или компании, рекомендуется провести массовое и анонимное анкетирование. В результате анализа выявленных причин возникшей ситуации необходимо провести комплекс мер по коррекции системы мотивации в компании.

В российской компании, занимающейся продажей издательских услуг, между отделом продаж и производственным отделом в течение месяца резко повысился уровень конфликтности. Менеджеры по продажам обвиняли производственников в том, что их дизайнеры предлагали неинтересные идеи для визиток и поздравительных открыток, а издательский цех задерживал выполнение заказов.

Сотрудники производственного отдела, в свою очередь, говорили о том, что менеджеры по продажам «идут на поводу у клиентов», стараясь угодить им в ущерб получению прибыли для компании. Кроме того, они объясняли, что подготовка макета к изданию, а также издание печатной продукции — это длительный процесс, имеющий свои обязательные этапы, которые пропустить или ускорить нельзя.

С целью выяснения причин конфликта между подразделениями HR-менеджер провел интервью с ключевыми сотрудниками конфликтующих подразделений. Выяснилось, что сотрудники отдела продаж находятся на «особом счету» у директора компании. Он часто хвалит их на совещаниях, подчеркивая, что они приносят основную прибыль для компании, для них регулярно организуются обучающие тренинги. В отношении производственного отдела в компании реализуется другая политика: их часто критикуют и высказывают недовольство.

Такой избирательный стиль управления выступал демотиватором для персонала как первого, так и второго отделов. Для менеджеров по продажам слишком частые похвалы со стороны директора оказались «пусковым механизмом» для повышения претензий в адрес сотрудников производственного отдела. У последних, в свою очередь, возникали чувства несправедливости и обиды.

В результате выяснения причины конфликта было принято решение изменить такой корпоративный мотиватор, как празднование общенародных праздников.

До этого праздничные мероприятия проходили отдельно по подразделениям. Теперь первый праздник, посвященный Новому году, прошел сов-

местно. Персонал был вывезен в пансионат, где в большом зале за общим столом присутствовали все сотрудники. Консолидирующая функция такого мероприятия проявилась уже в середине января: уровень конфликтности снизился.

Кроме того, для руководителя был разработан «пакет» рекомендаций по изменению стиля управления и более объективному отношению к сотрудникам отдела продаж и производственного отдела.

К началу февраля конфликт между подразделениями продаж и производства был полностью урегулирован.

Заключение

Построение эффективной системы мотивации персонала в компании – самый важный и, пожалуй, самый сложный вопрос. Мы обсудили практически все этапы разработки, поддержки и мониторинга мотивационной среды и системы мотиваторов в компании.

Теперь задача читателя состоит в том, чтобы практически реализовать те идеи книги, которые вызвали у него интерес и показались ему практически полезными.

В заключение хочу пожелать успеха в практическом решении проблемы мотивации персонала!

*С уважением, Наталья Самоукина
Москва, сентябрь, 2005*

Приложение 1

Анкетирование с целью оптимизации кадровой политики компании

Анкета

Служба персонала проводит анкетирование сотрудников с целью оптимизации кадровой политики нашей компании. Ваше мнение будет обязательно учтено при разработке мер по снижению текучести персонала в организации.

1. Сколько времени вы работаете в нашей компании?

2. Довольны ли вы своей работой в нашей компании?

- Да.
- Скорее да.
- Затрудняюсь ответить.
- Скорее нет.
- Нет.

3. Проранжируйте по степени значимости факторы, которые представлены ниже (по 7-балльной системе).

- Содержание работы.
- Условия работы.
- Перспектива построения карьеры.
- Повышение профессионализма.
- Заработная плата.
- Отношения с руководством.
- Атмосфера в команде.

4. Какие еще условия работы важны для вас? (напишите) _____

5. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует вашей позиции.

- Я удовлетворен(а) работой в компании и не хотел(а) бы менять место работы.
- Я удовлетворен(а) работой в компании, но хотел(а) бы сменить место работы по объективным обстоятельствам.
- Я не удовлетворен(а) работой в компании, но не хотел(а) бы менять место работы.
- Я не удовлетворен(а) работой в компании и хотел(а) бы сменить место работы.
- Я не задумывался (не задумывалась) над этим вопросом.

6. Напишите, пожалуйста, ваши пожелания по улучшению деятельности нашей компании:

7. Если вы считаете нужным, напишите, пожалуйста, свои фамилию, имя и отчество: _____

Спасибо за ваши ответы!

Приложение 2

Анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации-1

Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации. Ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации в нашей компании.

1. Проранжируйте по 10-бальной системе факторы, которые, на ваш взгляд, могут повысить вашу производительность труда.

- Хорошие шансы продвижения по службе.
- Стабильный заработок.
- Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата).
- Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.
- Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности.
- Сложная и трудная работа.
- Работа, позволяющая думать самостоятельно.
- Высокая степень ответственности.
- Интересная работа, требующая творческого подхода.
- Общение с коллегами, партнерами и клиентами.

2. Проранжируйте по 10-бальной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной.

- Работа без большого напряжения и стресса.
- Удобное расположение офиса.
- Отсутствие на рабочем месте шума и каких-либо загрязнений.
- Работа с людьми, которые мне нравятся.
- Хорошие отношения с непосредственным начальником.
- Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании.
- Стабильная работа без угрозы увольнения.
- Гибкое рабочее время (гибкий график).
- Справедливое распределение объемов работы.
- Дополнительные льготы. Напишите, какие: _____

3. Выберите условия, которые вам не нравятся в вашей работе, и оцените их по 10-балльной системе.

- Ко мне несправедливо относится непосредственный руководитель.
- Мой заработок обычно ниже, чем у других работников, выполняющих такую же работу.
- Мне часто поручается выполнять большие задания, делать менее престижную работу, чем другим работникам с аналогичными обязанностями.
- Я редко выполняю работу, соответствующую моей квалификации.
- Меня не принимают или не приглашают участвовать в совместных развлечениях после работы (праздниках, совместных посещениях оздоровительных, спортивных и других мероприятий).
- Меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала.
- У меня не было доступа к неформальным каналам и к дополнительным источникам информации, необходимым мне для работы.
- Меня давно не повышали в должности.
- Мне давно не повышали заработную плату.
- У нас (в компании или подразделении) плохая психологическая атмосфера.

4. Напишите, какие другие условия работы являются для вас важными:

Ф.И.О. _____

Должность _____

Образование _____

Общий стаж работы _____

Стаж работы в нашей компании _____

Подразделение, в котором вы работаете _____

Спасибо за ваши ответы!



Приложение 3

Анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации-2

Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство компании и служба персонала проводят анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации. Ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации в нашей компании.

1. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые могут повысить вашу эффективность.

- Самостоятельность в работе.
- Стабильная работа без угрозы увольнения.
- Возможность повышать профессиональный опыт.
- Работа в подчинении авторитетного руководителя.
- Справедливая оценка работы.
- Возможность видеть результаты своего труда.
- Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем.
- Достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем компании.
- Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества.
- Возможность видеть результаты своего труда.

2. Проранжируйте по 10-балльной системе факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной.

- Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.
- Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои творческие способности.
- Миссия и ценности компании.
- Сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности.
- Общение с коллегами, партнерами и клиентами.
- Работа в сплоченной команде.
- Забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка, занятия спортом и др.).
- Техника безопасности на рабочем месте, хорошая экология рабочего места (кондиционер, отсутствие шума и загрязнений).
- Позитивная атмосфера в компании (подразделении), радостный труд, работа с людьми, которые нравятся.
- Красивый, престижный офис компании.

3. Напишите, какие другие условия работы являются для вас важными:

Ф.И.О. _____

Должность _____

Образование _____

Общий стаж работы _____

Стаж работы в нашей компании _____

Подразделение, в котором вы работаете _____

Спасибо за ваши ответы!

Приложение 4

Анкетирование с целью оценки мотивационной среды в компании

Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью оценки мотивационной среды в нашей компании. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Оцените по 11-балльной шкале приведенные ниже факторы, имеющиеся в нашей компании: от 0 (полностью не соответствуют) до 10 (полностью соответствуют).

1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Ожидаемые руководством результаты известны каждому сотруднику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. В компании существуют вознаграждения за высокие результаты в работе	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна каждому сотруднику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Вознаграждения за высокие результаты в работе значимы для каждого сотрудника	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Результаты работы каждого хорошо известны в подразделении (компании)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Вознаграждения соответствуют результатам труда	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Вознаграждения являются своевременными	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Работники уверены, что ожидаемые руководством результаты соответствуют их возможностям	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Достижение ожидаемых руководством результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудников	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Сотрудники имеют достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег зависят от того, как он работает	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. При выполнении работы сотрудники испытывают больше положительных эмоций, чем отрицательных	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Если вы считаете нужным, напишите, пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество _____

Спасибо за ваши ответы!

Приложение 5

Тест «Т»

Тест (19) предназначен для оценки проявления темпераментных свойств.

В каждой группе, состоящей из четырех высказываний, найдите одно, которое больше всего подходит вам. Отметьте это высказывание значком «+» в протоколе. На каждой строчке должен стоять только один такой знак. После окончания работы подсчитайте количество значков «+» по каждому столбику.

1.

А – Мое настроение часто меняется, меня легко можно вывести из себя.

Б – У меня почти всегда веселое, жизнерадостное настроение, которое обычно передается окружающим.

В – У меня обычно ровное настроение, меня трудно вывести из равновесия.

Г – У меня часто плохое настроение, я редко улыбаюсь и редко шучу.

2.

А – Я – активный человек, но не совершаю резких движений и жестов.

Б – Мои движения, жесты и речь замедленные, обычно я говорю тихим голосом.

В – Я быстро двигаюсь, имею торопливую речь, иногда начинаю суетиться.

Г – Мои движения, жесты и речь – замедленные, я – сдержанный человек, у меня ровный и сильный голос.

3.

А – При неудачах я обычно продолжаю работать, упорно двигаясь к цели, но искать новые подходы не люблю.

Б – При неудачах я бросаю работу или начинаю искать другие подходы.

В – При неудачах долго переживаю, волнуюсь, не могу продолжать работу.

Г – Быстро забываю о неудачах и продолжаю работу.

4.

А – Я быстро утомляюсь, люблю мечтать и фантазировать.

Б – Могу долго и напряженно работать, стараюсь все доделать до конца.

В – Предпочитаю работу, в которой можно достичь успеха.

Г – Я берусь за выполнение любой работы, часто проявляю инициативу.

5.

А – Обычно я бурно реагирую на замечания, спорю, оправдываюсь.

Б – Замечания выслушиваю спокойно, спорить не люблю, но могу повторить одну и ту же ошибку.

В – Внимательно выслушиваю замечания, ошибки сразу же исправляю.

Г – Тяжело воспринимаю любые замечания, нервничаю, переживаю, но спорить не люблю.

6.

А – Перед тем как приступить к делу, продумываю все заранее, тщательно планирую и рассчитываю.

Б – При возникновении затруднений в работе легко перестраиваюсь на достижение других целей.

В – Обычно сразу приступаю к делу, не задумываясь, что будет потом.

Г – Перед началом работы испытываю колебания и нерешительность, при неудаче могу все бросить.

7.

А – Долго раздумываю и размышляю перед тем, как принять решение.

Б – Попав в трудное положение, способен на импульсивный, необдуманный поступок.

В – Из-за своей медлительности часто затрудняюсь найти выход из положения.

Г – Обычно я быстро нахожу выход из затруднительного положения.

8.

А – В общении проявляю мягкость, тактичность и деликатность.

Б – В общении проявляю активность, стремлюсь всех расшевелить, не люблю однообразия.

В – В одиночестве чувствую себя хорошо, не ищу встреч с людьми.

Г – Постоянно стремлюсь к контактам с людьми, в одиночестве чувствую себя плохо.

9.

А – Бурно переживаю обиды и огорчения, но быстро все забываю.

Б – Обиды и огорчения переживаю глубоко и помню долго, но внешне это не проявляется.

В – Долго не могу забыть обиды и огорчения.

Г – Легко переношу обиды и огорчения, все быстро забываю.

10.

А – Люблю шутки, юмор, розыгрыши, не обижаюсь, если кто-то подшучивает надо мной.

Б – Люблю и ценю юмор и шутки, но в розыгрышах предпочитаю не участвовать.

В – Люблю подшучивать над окружающими, часто не задумываясь, приятно это им или нет.

Г – Редко шучу, часто обижаюсь на чью-то шутку.

Протокол к тесту «Т».

1. А Б В Г

2. В А Г Б

3. Б Г А В

4. В Г Б А

5. А В Б Г

6. В Б А Г

7. Б Г В А

8. Г Б В А

9. А Г Б В

10. А В Б Г

Оценка и интерпретация к тесту «Т».

Баллы: количество ответов со знаком «+».

Ключ: 1 столбик – холерик, 2 – сангвиник, 3 – флегматик, 4 – меланхолик. При подсчете баллов следует учитывать, что в сумме они должны быть равны 10.

Интерпретация.

При сумме баллов от **0** до **2** темпераментные свойства не проявляются.

При сумме баллов от **3** до **4** темпераментные свойства находятся на среднем уровне, часто это связано с проявлением смешанного темперамента.

При сумме баллов от **5** до **7** темпераментные свойства заметно проявляются и могут доминировать.

При сумме баллов от **8** до **10** данные темпераментные свойства существенно преобладают.

Приложение 6

Опросник «СМ»

Опросник (2) предназначен для оценки присущего вам способа мышления. Он состоит из 18 разделов, обозначенных буквами по алфавиту от А до Т. В каждом разделе имеется пять утверждений, характеризующих тот или иной способ мышления. При работе с тестом постарайтесь точнее оценить особенности своего мышления. Отвечайте исходя из того, как вы сами мыслите на работе и в жизни, а не из того, как следовало бы мыслить.

Напротив каждого из пяти утверждений необходимо поставить балл от 1 («менее всего подходит для меня») до 5 («более всего подходит для меня»). Каждый балл должен быть использован вами в одном разделе только один раз. Даже если вы могли бы дважды и более применить данный балл, постарайтесь все же определиться и использовать его именно один раз. Следовательно, каждое из пяти утверждений в разделе должно получить вашу оценку: 1, 2, 3, 4 или 5.

Поставьте свои баллы на протоколе, который дан после опросника.

А. КОГДА МЕЖДУ ЛЮДЬМИ ВОЗНИКАЕТ КОНФЛИКТ, Я ЗАНИМАЮ СТОРОНУ ТЕХ, КОТОРЫЕ:

- 1) фиксируют возникновение конфликта и открыто его выражают;
- 2) лучше всех выражают ценности и идеалы;
- 3) отражают мои собственные взгляды и личный опыт;
- 4) анализируют ситуацию логично и последовательно;
- 5) излагают аргументы наиболее кратко и убедительно.

Б. КОГДА Я НАЧИНАЮ РАБОТАТЬ В СОСТАВЕ ГРУППЫ, ДЛЯ МЕНЯ ВАЖНО:

- 1) понять цели и значение своей собственной работы;
- 2) понять цели членов рабочей группы;

- 3) определить содержание работы;
- 4) оценить прибыль, которую принесет наша работа;
- 5) чтобы работа была хорошо организована и быстрее сдвинулась с места.

В. Я УСВАИВАЮ НОВЫЕ ЗНАНИЯ ЛУЧШЕ, КОГДА МОГУ:

- 1) связать их с текущей или с будущей деятельностью;
- 2) применить их к конкретным ситуациям;
- 3) сосредоточиться и тщательно их проанализировать;
- 4) понять, насколько они согласуются с уже имеющимися у меня знаниями;
- 5) применить новые знания для формулирования критических аргументов против прежних знаний.

Г. ГРАФИКИ, СХЕМЫ, ТАБЛИЦЫ В ДОКУМЕНТАХ ИЛИ СТАТЬЯХ ДЛЯ МЕНЯ ОБЫЧНО:

- 1) полезнее текста, поскольку они точны и отражают логику изложения;
- 2) полезны, потому что ясно показывают реальные факты;
- 3) полезны, если подкрепляются и поясняются описательным текстом;
- 4) полезны, если иллюстрируют противоречивые вопросы по тексту;
- 5) полезны, если способствуют повышению прикладного значения текста.

Д. ЕСЛИ БЫ МНЕ ПРЕДЛОЖИЛИ ИЗУЧИТЬ КАКОЕ-ТО СОБЫТИЕ, Я НАЧАЛ БЫ С:

- 1) определения его места в широком контексте исторических, политических и экономических условий;
- 2) определения практического значения данного события;
- 3) точного формулирования проблемы и существующих мешающих факторов;
- 4) понимания того, смогу ли я работать один или мне понадобится группа;
- 5) сбора и классификации как можно большего числа имеющихся фактических данных по этому событию.

Е. ЕСЛИ БЫ МНЕ ПРИШЛОСЬ СОБИРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О КАКОЙ-ЛИБО ОРГАНИЗАЦИИ, Я ПРЕДПОЧЕЛ БЫ:

- 1) встретиться с каждым членом этой организации индивидуально и задать конкретные вопросы;
- 2) провести общее собрание и попросить членов организации высказать свое мнение по определенным вопросам;
- 3) опросить их небольшими группами, задавая общие вопросы;
- 4) встретиться с лидерами группировок и выяснить их взгляды;
- 5) попросить членов организации предоставить мне письменные подробные аналитические отчеты.

Ж. Я СЧИТАЮ ПРАВИЛЬНЫМ ТО, ЧТО:

- 1) выдержало сопротивление критике;
- 2) согласуется с другими идеями, в которые я верю;
- 3) было проверено практикой;
- 4) может быть логически обосновано;
- 5) можно проверить при личном наблюдении.

З. ПРИ ЧТЕНИИ ЖУРНАЛА В СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ Я ВЫБИРАЮ СТАТЬЮ:

- 1) в которой написано о том, как кому-то удалось гуманно разрешить личную проблему, не нанося никому вреда;
- 2) которая посвящена дискуссионному политическому или социальному вопросу;
- 3) в которой описано научное исследование;
- 4) в которой сообщается о чем-то новом и необычном;
- 5) в которой рассказывается о чьем-то реальном жизненном опыте.

И. КОГДА Я ЧИТАЮ ОТЧЕТ О РАБОТЕ, Я ОБРАЩАЮ ВНИМАНИЕ:

- 1) насколько выводы согласуются с моим профессиональным опытом;
- 2) можно ли внедрить данные рекомендации;
- 3) подтверждаются ли результаты фактическими данными;
- 4) правильно ли исполнитель понял цели и задачи работы;
- 5) на объяснение имеющихся противоречий.

К. КОГДА ПЕРЕДО МНОЙ ПОСТАВЛЕНА ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЗАДАЧА, МНЕ НУЖНО:

- 1) найти оптимальный метод для ее решения;
- 2) понять, кому и когда нужно, чтобы эта задача была решена;
- 3) какую пользу нашей организации или обществу в целом принесет решение данной задачи;
- 4) сможет ли решение данной задачи способствовать исправлению имеющихся ошибок в работе организации;
- 5) какова немедленная прибыль от решения данной задачи.

Л. ПЕРЕД ТЕМ КАК СДЕЛАТЬ ЧТО-ЛИБО НОВОЕ:

- 1) я должен понять, как это связано с общечеловеческими ценностями, которые я разделяю;
- 2) сразу же принимаюсь за дело;
- 3) стремлюсь понять, какие ошибки возможны при реализации новых действий;
- 4) нахожу специалиста, который показывает мне, как это нужно сделать;
- 5) тщательно продумываю, как это сделать наилучшим образом.

М. ЕСЛИ БЫ Я МОГ ВЫБРАТЬ ФОРМУ СДАЧИ ЭКЗАМЕНА В ИНСТИТУТЕ:

- 1) я предпочел бы отвечать по вопросам;
- 2) я выбрал бы форму дискуссии со студентами, которые тоже сдают экзамен;
- 3) я выбрал бы форму устного сообщения;
- 4) я рассказал бы, как применил на практике то, что узнал в институте;
- 5) я выбрал бы письменный отчет об истории, теории и методе.

Н. Я БОЛЬШЕ ВСЕГО УВАЖАЮ:

- 1) философов критического направления;
- 2) писателей, утверждающих гуманистические идеи;
- 3) лидеров деловых и политических кругов, имеющих практическое мышление;
- 4) ученых, обладающих хорошей логикой;
- 5) журналистов, описывающих реальные факты.

О. ТЕОРИЯ ПОЛЕЗНА, ЕСЛИ ОНА:

- 1) согласуется с общечеловеческими ценностями;
- 2) дает мне новое объяснение событий;
- 3) систематизирует множество различных фактов;
- 4) проясняет мой личный опыт;
- 5) имеет конкретное практическое применение.

П. СТАТЬЯ ПО СПОРНОМУ ВОПРОСУ ИНТЕРЕСНА, ЕСЛИ В НЕЙ:

- 1) я вижу практические преимущества для себя;
- 2) точно излагаются реальные факты;
- 3) логично построено содержание статьи;
- 4) определяется ценностная направленность автора;
- 5) выявлено существо конфликта или противоречия.

Р. Я БУДУ ЧИТАТЬ КНИГУ НЕ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ, ЕСЛИ:

- 1) она поможет мне получить описание различных фактов;
- 2) мне посоветовал ее известный специалист;
- 3) она позволяет мне поразмышлять об общечеловеческих ценностях и гуманизме;
- 4) для разнообразия;
- 5) она поможет мне больше узнать об интересующем меня предмете.

С. Я БУДУ ТАК РЕШАТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ПРОБЛЕМУ:

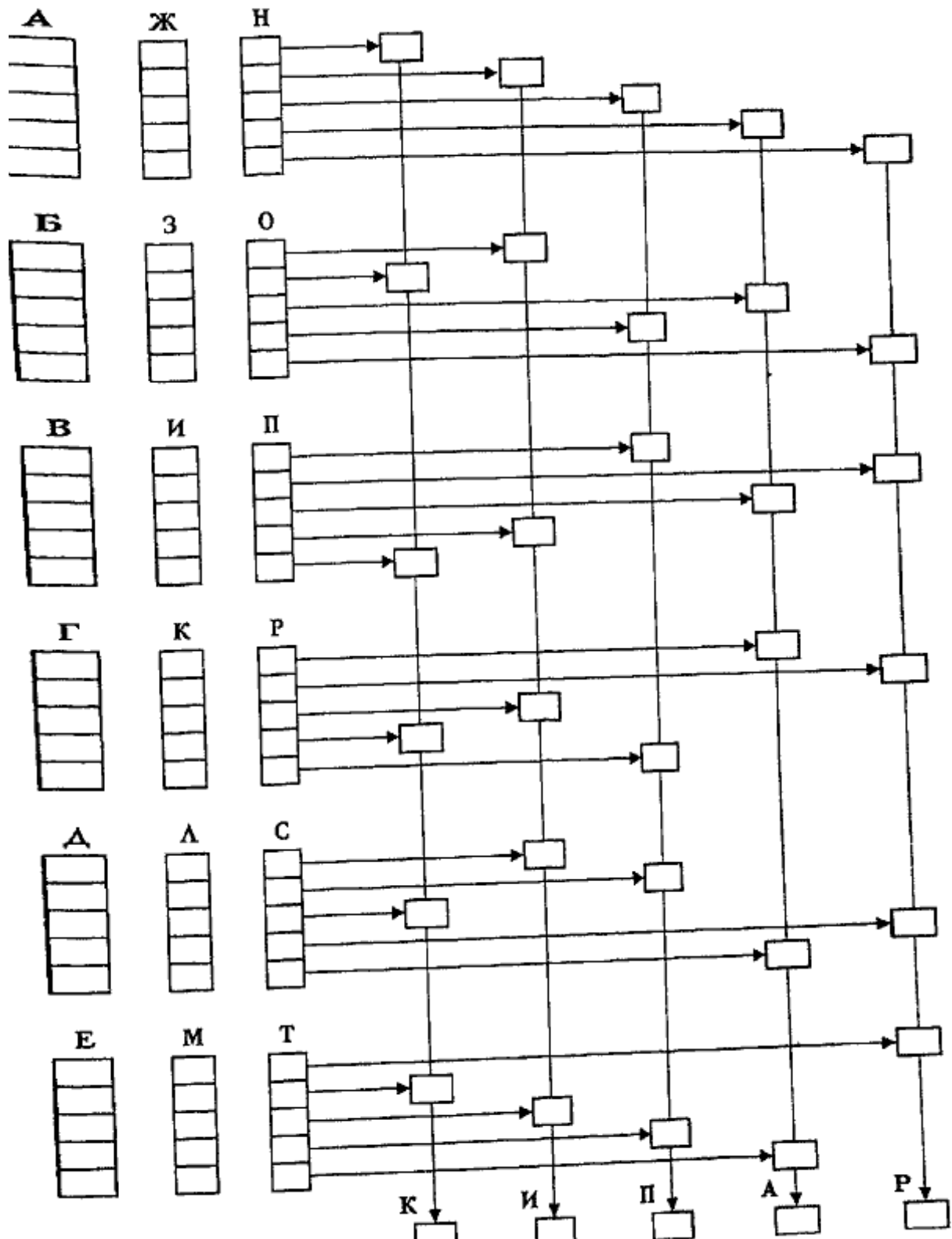
- 1) попытаюсь найти ее связи с историческими, политическими и экономическими условиями;
- 2) начну искать способы быстрого решения проблемы;
- 3) обдумаю возможные ошибки;
- 4) буду искать способы, которыми другие уже решили эту проблему;
- 5) попробую найти самый лучший способ ее решения.

Т. В РАБОТЕ Я ПРОЯВЛЯЮ СКЛОННОСТЬ:

- 1) искать существующие методы работы;
- 2) своевременно выявить возможные ошибки и противоречия;
- 3) обсуждать общую пользу и принцип справедливости;

- 4) разрабатывать и внедрять новые методы работы;
- 5) собирать и классифицировать факты и числовые данные.

Протокол теста.



Ключ к тесту «СМ».

Производится подсчет суммы баллов по протоколу. Сумма «К» показывает удельный вес критического мышления, сумма «И» – философского мышления, «П» – прагматического мышления, «А» – аналитического мышления, «Р» – реалистического мышления.

Перед интерпретацией необходимо проверить: пять полученных сумм должны составить в общей сумме 270 баллов.

36 баллов и меньше – особенности данного типа мышления не проявлены в обследовании.

37–42 балла – человек старается не проявлять данный стиль мышления.

43–48 баллов – человек пренебрегает данным стилем мышления, он кажется ему не всегда эффективным.

49–59 баллов – ситуативное проявление данного стиля мышления.

60–65 баллов – умеренное предпочтение данного стиля мышления.

66–71 балл – выраженное предпочтение данного стиля мышления.

72–90 баллов – фиксация на данном стиле мышления.

Приложение 7

Примеры корпоративных кодексов западных и российских компаний

«DHL»

Крупнейшая американская компания «DHL», занимающаяся перевозками грузов и работающая на российском рынке с 1984 года, так представляет свои корпоративные ценности (документ 2002 года).

Бизнес DHL.

Наш бизнес – авиа-экспресс-доставка практически всех видов грузов практически по всему миру от двери до двери, отвечающая следующим характеристикам:

- скорость;
- международный охват;
- от двери до двери;
- надежность;
- безопасность.

Сегодня DHL – лидер экспресс-доставки от двери до двери на мировом рынке.

Философия компании DHL.

Люди – ключевое условие успеха компании DHL. Сотрудники компании выполняют свою работу, предоставляя высочайшее качество обслуживания и используя в своей работе лучший передовой опыт.

Глобальные ценности DHL.

- Забота о клиенте.
- Стремление к успеху.
- Уважение к людям.
- Открытость и честность.

IBM

Известнейшая компания имеет свой кодекс правил общения и поведения, разработанный Дж. Уотсоном-старшим в период основания компании. Он стремился воплотить в деятельности своей организации прежде всего свои личные ценности и идеалы. Впоследствии эти принципы были уточнены его сыном Т. Уотсоном-младшим и сейчас выглядят очень просто и лаконично.

- Каждый человек заслуживает уважения.
- Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.
- Добиваться совершенства во всем (7).

General Motors

Пример системы правил, разработанный для менеджеров компании.

- Твоя задача – проводить общую техническую политику и решать ежедневно возникающие затруднения.
- Будь внимательным к критике и улучшающим предложениям, даже если они ничего не дают непосредственно тебе.
- Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно.
- Имеи терпение.
- Будь справедлив, особенно в отношении подчиненных.
- Будь вежлив, никогда не раздражайся.
- Не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего лица.
- Будь краток.
- Всегда благодари подчиненных за хорошую работу.
- Не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.

- Делегирование задач умелым подчиненным всегда приносит высокие результаты.
- Если то, что делают твои подчиненные, в корне не расходится с твоим мнением, давай им свободу действий.
- Не бойся, если твои подчиненные способнее тебя, а гордись такими сотрудниками.
- Никогда не прибегай к своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы, но в этом последнем случае применяй ее в максимально возможной степени.
- Если твои распоряжения оказались ошибочными, признай свою ошибку.
- Во избежание недоразумений всегда старайся давать распоряжения в письменном виде.

Соса-Cola

Компания Соса-Cola, много лет успешно работающая на российском рынке, так сформулировала принципы своей корпоративной культуры (2003 г).

Миссия.

Мы, работники компании Соса-Cola, будем:

- утолять жажду наших потребителей;
- строить партнерские отношения с нашими клиентами;
- достойно вознаграждать наших акционеров;
- способствовать улучшению жизни в странах, где мы работаем.

Ценности.

Мы, сотрудники компании Соса-Cola, руководствуемся в своей работе следующими ценностями.

Качество. Главная задача нашего бизнеса – достижение высокого качества всегда и во всем: в производимой продукции, обслуживании клиентов, деятельности всех подразделений в работе на рынке и с людьми.

Преданность. Прилагать максимум усилий для выполнения своей работы на самом высоком профессиональном уровне.

Работа в команде. Внедрять лучшие методы работы, оказывать поддержку своим коллегам в достижении целей, поставленных как в рамках одной страны, так и перед всей компанией в целом, используя ресурсы и опыт нашей компании.

Честность. Вести наш бизнес открыто и честно, соблюдая самые высокие этические стандарты.

Ответственность. Быть лично ответственным перед своими коллегами за выполнение поставленных и согласованных целей и задач.

Люди. Сосредоточиться на создании такой атмосферы в компании, при которой высококвалифицированным и мотивированным сотрудникам гарантируются: обучение, профессиональный рост, интересная работа по достижению захватывающих целей и задач, взаимоуважение, достойное вознаграждение за свой труд и удовлетворение от достигнутых результатов.

STM

Корпорация STM, объединяющая три компании Санако, МоСАД и КТФ (г. Королев, Московская область).

Внешняя миссия компании.

Основной девиз для внешних отношений с клиентами и партнерами («лицо» компании): «Мы работаем для вас!»

Внутренняя система ценностей для отношений сотрудников («душа» компании).

- Единство – единая команда, общие цели и ценности.
- Созидание – создание ценностей материальных, духовных и социальных.
- Стабильность – уверенность в завтрашнем дне.

Базовые цели компании.

- Увеличение прибылей.
- Удовлетворение потребителей.
- Доверие к фирме.
- Высокая производительность.
- Постоянное развитие.

Ценности компании.

- STM – объединение российских фирм-производителей.
- Коллектив – единая команда.
- Преданность фирме, самоотдача.
- Профессионализм.
- Осознание себя и каждого необходимым в общем деле.

- Стремление к пониманию, доверие.
- Моральное удовлетворение.
- Материальное удовлетворение.
- Уважение к труду.
- Корпоративная поддержка.

Правила делового общения и поведения в корпорации.

- Люби и знай предмет своего труда.
- Бережно относись и рационально используй имущество и ресурсы фирмы.
- Помни, что от качества твоего труда зависит общий результат работы компании.
- Высокая производительность напрямую зависит от твоей личной инициативы.
- Не оставляй без тщательного анализа ни одного случая неудачи, сбой, промаха.
- Проявляй желание и используй каждую возможность для своего личного и профессионального самосовершенствования.
- Каждый клиент имеет право на самое лучшее обслуживание, которое только возможно («мы работаем для вас»).
- Принимай и поддерживай имидж фирмы.
- Будь честен.
- Не обсуждай дела фирмы вне ее пределов.
- Не стремись сделать то, что могут сделать твои подчиненные.
- Не делай замечаний сотруднику в присутствии его подчиненных.
- Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно.
- Не забывай благодарить подчиненных за хорошо выполненную работу.
- Будь терпимым к недостаткам людей, если эти недостатки не мешают общему делу.
- Будь всегда опрятен и аккуратен, не шокируй своим внешним видом.
- Уважай некурящее большинство, кури в строго отведенных местах.
- Максимально используй свои возможности для поддержания своего здоровья.

- Соблюдай правила и традиции компании.
- У вас всегда есть право выбора быть с нами или без нас.

«Служба 11»

В условиях корпоративного тренинга в 2003 году руководство и персонал компании «Служба 11» обсуждали корпоративные ценности, которые отражены в **«Корпоративной религии»** компании.

Наш продукт – VIP-авиа charter, организация чартерных рейсов на самолетах представительского класса.

Составляющие продукта:

- персонал компании;
- общечеловеческие ценности;
- менеджмент;
- маркетинг;
- взаимодействия с контрагентами;
- база данных;
- материально-технические ценности;
- обслуживание и выполнение рейса.

Миссия компании: предоставление качественных услуг деловой авиации для тех, кто ценит надежность и компетентность.

Наше видение: мы стремимся стать самой престижной, авторитетной и прогрессивной компанией деловой авиации в России.

Слоганы.

- Внешний слоган: «Гармония роскоши и необходимости».
- Внутренний слоган: «Первые тогда, первые сейчас».

Ценности.

- Компания «Служба 11» организована в 1991 году, имеет корпоративные традиции и дорожит ими.
- Мы продвигаем деловую авиацию в целом как услугу, а не только компанию «Служба 11».
- Специализация компании «Служба 11. Деловая авиация» – выполнение чартерных рейсов на самолетах представительского класса.
- Нашим отличием является то, что мы – авиаброкер. Мы не авиакомпания, а агентство по фрахту воздушных судов и организации сопутствующих услуг.

- Компания имеет эффективные, проверенные годами, коммуникации с авиакомпаниями и владельцами ВС и высокую информированность об изменениях на рынке предложений ВС, а также о получении выгодных договорных условий.
- Мы гарантируем качество, надежность и компетентность за справедливую цену. Наша политика ценообразования не нацелена на демпинговую «войну» с конкурентами. Низкая цена не является центральной идеей в системе продаж.
- Мы даем только те обещания, которые сможем выполнить.
- Стабильность, умение год за годом сохранять выбранные однажды позиции помогает нам результативно работать на рынке.
- Мы не боимся перемен и воспринимаем их как благо.
- Мы верим в прогресс. Разрабатываем и применяем новые технологии в деловой авиации.
- Мы осознаем важность безопасности и конфиденциальности в нашей работе, обеспечивая недоступность закрытой информации третьим лицам.
- Работать в команде для нас — это важно! Мы ценим наш сплоченный коллектив, поддерживаем корпоративный дух и с уважением относимся к каждому сотруднику компании.
- Штат наших сотрудников один из самых крупных среди однопрофильных компаний и содержит любых необходимых специалистов, что помогает нам соответствовать требованиям на рынке и работать на высоком уровне.

Клиент — ключевая фигура и основа нашего бизнеса. Мы пропагандируем внимание и уважение к клиенту. Мы обязаны знать все о его предпочтениях. Клиент всегда чувствует нашу заботу, надежность и профессионализм.

Мы руководствуемся правилами делового общения и поведения.

- В нашей компании работают только те, кто разделяет наши ценности.
- Честность и открытость — неотъемлемая часть нашей корпоративной культуры.

Наши преимущества.

- Мы — первое авиачартерное агентство в России в сфере деловой авиации. День рождения компании — 11 мая 1991 года.

- Мы – авиаброкер и готовы предложить клиенту гораздо больший выбор ВС, чем авиакомпания.
- Мы имеем узкую специализацию в области деловой авиации.
- Мы владеем передовыми технологиями обслуживания клиентов на базе программного обеспечения, разработанного в «Службе II».
- Мы имеем Корпоративную религию, отражающую дух компании.

В своей работе мы руководствуемся:

- оперативностью;
- конфиденциальностью;
- безопасностью.

Данными правилами руководствуются и наши конкуренты. Мы считаем их нормой работы.

Мы предлагаем клиенту большее.

- Надежность.
- Компетентность.
- Престиж.

Причины, по которым клиент выбирает нашу компанию.

- Объемная база данных.
- Выгодные договорные отношения с авиакомпаниями и владельцами ВС.
- Компетентность сотрудников, основанная на двенадцатилетнем опыте работы.
- Комплексная система безопасности.
- Узкая специализация.
- Гибкая система скидок.

Работать в компании — для нас это важно!

Во внешних и внутренних взаимодействиях мы используем «Мы», а не «Я» и «Я лично».

Чтобы достичь наших целей, мы стремимся быть на шаг впереди. Мы постоянно следим за всеми изменениями на рынке деловой авиации. Трудно переоценить значение сбора, сохранения и преумножения информации отделами компании.

Мы регулярно проводим обучение сотрудников.

Корпоративные мероприятия проводятся с целью укрепления командного духа и консолидации компании.

Мытищинская городская проектная мастерская

Мы работаем для тех, кто ценит красоту и надежность!

Мытищинская городская проектная мастерская успешно работает на российском рынке с 1992 года.

Корпоративная политика компании направлена на обеспечение современного комфорта в домах и на улицах российских городов, на удовлетворение потребностей рынка в качественной проектной продукции.

Мастерская гордится воплощенными в жизнь проектами.

Наша цель – удовлетворять самые высокие требования заказчика!

Сотрудники Мастерской всегда в поиске новых технических решений, идущих в ногу с мировыми идеями и стандартами.

Мастерская гарантирует оптимальное соотношение цены и качества.

Высокое качество проектной продукции Мастерской обеспечивается постоянным обновлением производственно-технической базы и применением новейших технологий проектирования.

В компании работают опытные профессионалы и молодые специалисты, обеспечена профессиональная преемственность – сплав опыта и молодости.

Миссия.

Мы, Дирекция и персонал Мастерской, определили свою корпоративную миссию на российском рынке: создаем комфорт в пространстве.

Наши проекты вас прославят!

Мы уважаем конкурентов и выделяем наши преимущества.

- Мы выполняем полный объем проектных работ от концепции до рабочей документации.
- Нам по силам широкий спектр проектируемых объектов: от жилья до производственных сооружений.
- Выполняем заказы любой сложности!
- В работе проявляем оперативность, гибкость, быструю и позитивную реакцию на пожелания заказчика.
- В наших проектах – неординарность решений.
- Выпускаем качественную продукцию и в срок.

Мы имеем общие убеждения, которые отражены в наших целях.

- Постоянно повышать качество проектов – нет пределов совершенству!

[220] Приложение 7

- Стать лидерами и новаторами в области архитектуры.
- Создавать комплексный проект быстро, качественно, надежно, в условиях честной конкуренции.
- Увеличивать базу постоянных заказчиков.
- Всегда иметь полный портфель заказов.
- Сокращать сроки проектирования.
- Сохранить сплоченность и «дух» команды.

Литература

1. *Адаир Д.* Эффективная мотивация. – М.: ЭКСМО, 2003.
2. *Алексеев А. А., Громова Л. А.* Поймите меня правильно, или Книга о том, как найти свой стиль мышления. – СПб.: Экономическая школа, 1993.
3. *Аргайл М.* Психология счастья. – М.: Прогресс, 1990.
4. *Бойетт Д. Г., Бойетт Д. Т.* Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. – М.: Тройка-Диалог, 2002.
5. *Бронштейн М.* Управление командами для «чайников». – СПб.: Диалектика, 2004.
6. *Варданян И. С.* Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом, 2005. – № 4.
7. *Горностаев С.* Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом, 2005. – № 4.
8. *Горский М.* А вместо сердца – пламенный мотор... // Карьера, 2004. – № 10.
9. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001.
10. *Иванова С.* Мотивация на 100 %. А где у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. *Иванова С.* Поощряем сотрудников по результатам оценки // Кадровое дело, 2005. – № 3.
12. *Кабаченко Т. С.* Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2003.
13. *Карлоф Б., Седеберн С.* Вызов лидеров. – М.: Дело, 1996.
14. *Кричевский Р. А.* Если Вы – руководитель. – М.: Дело, 1996.

15. *Кобьелл К.* Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
16. *Козырицкая М.* Как найти профессионала? // Карьера, 2004. – № 10.
17. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987.
18. *Лебедева Н.* Как мотивировать сотрудников работать с полной отдачей // Кадровое дело, 2005. – № 3.
19. *Литвинцева Н. Д.* (сост.) Психологические аспекты подбора и проверки персонала. – М.: Приложение к журналу «Управление персоналом», 1996/97.
20. *Мальшев К. Б.* Психология управления. – М.: PsrSe, 2002.
21. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
22. *Миронов А.* Аутплейсмент, или безболезненное увольнение // Кадровое дело, 2004. – № 8.
23. *Пирсон Б., Томас Н.* Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
24. *Поляков В. А.* Технология карьеры. – М.: Дело, 1995.
25. *Поляков В., Яновская Ю.* Пять шагов к достойной работе. – СПб.: Питер, 2003.
26. *Пуденко Т. И.* Как мотивировать продуктивную работу персонала. – М.: ИУО, 2001.
27. *Роджерс Ф. IBM.* Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг. – М.: Прогресс, 1990.
28. *Росовецкий А.* Не результатом единым // Менеджмент и менеджер, 2003. – № 3.
29. *Россошанский В. В.* Подбор без ошибок // Справочник по управлению персоналом», 2004. – № 10.
30. *Самоукина Н. В.* Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер, 2003.
31. *Самоукина Н. В., Туркулец Н. К.* Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса. – СПб.: Питер, 2004.
32. *Самоукина Н. В.* Антикризисное управление компанией. Как не повторять чужих ошибок и исправить свои. – СПб.: Питер, 2003.
33. *Самоукина Н. В.* Как расстаться без взаимных обид // Фармацевтический вестник, 2004. – 2 марта.

34. *Самоукина Н. В.* Почему руководитель попадает под влияние своих подчиненных и становится объектом манипулирования? // *Auto Parts*, 2004. – № 3.
35. *Самоукина Н. В.* Управление персоналом банка. – М.: Русская Деловая литература, 1997.
36. *Сидоренко Е. В.* Мотивационный тренинг. Практическое руководство. – СПб.: Речь, 2000.
37. *Симакин А.* Team building, или Как создать команду своей мечты // *Кадровое дело*, 2004. – № 12.
38. *Стивенсон Н.* Как мотивировать людей. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
39. *Успенская Е.* Опыт создания системы мотивации в страховой компании // *Кадровое дело*, 2005. – № 3.
40. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. – М.: Прогресс, 1990.
41. *Франкл В.* Психотерапия на практике. – СПб.: Ювента, 1999.
42. *Ходаковский В.* Формирование лояльности: практические аспекты // *Менеджмент и менеджер*, 2003. – № 5.
43. *Элерт М.* Мотивация. – М., НИРРО, 2003.

Самоукина Наталья Васильевна

**ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
ПРИ МИНИМАЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ЗАТРАТАХ**

Главный редактор	<i>И. А. Андреева</i>
Зав. редакцией	<i>Ю. П. Леонова</i>
Руководитель проекта	<i>К. С. Пискарева</i>
Редактор	<i>М. В. Драпкина</i>
Технический редактор	<i>Е. Д. Колесникова</i>
Художественный редактор	<i>Н. М. Биржаков</i>
Корректоры	<i>М. В. Баукина, Н. Л. Витько</i>
Верстка	<i>Е. А. Бреславский</i>

Подписано в печать 03.11.2005

Формат 60×90/16. Бум. архангельская. Печ. л. 14. Тираж 5000 экз. Заказ № 5948

Учредитель:

Консультационно-финансовый центр «Актион»

ООО «Вершина»

127994, Москва, ул. Суцневская, д. 21–23, стр. 1, АБВ

Тел./факс: (095) 783-59-82, 967-86-25

www.glavbukh.ru, www.vershinabooks.ru

Изготовление форм и печать ФГУП ИПК «Ульяновский Дом печати»

432980, Ульяновск, ул. Гончарова, 14

Цена свободная