

УНИВЕРСИТЕТ КАРЬЕРЫ И БИЗНЕСА

ИГОРЬ ВАГИН

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Игорь Вагин

Управление персоналом

«Игорь Вагин»
2017

Вагин И. О.

Управление персоналом / И. О. Вагин — «Игорь Вагин»,
2017

«Одна из важнейших функций руководителя – делегирование (полномочий, ресурсов, ответственности и т. п.). Ведь у вашего стажера наверняка имеется целая команда подчиненных. Не сумев нужным образом перепоручить им те или иные задания, он будет терять массу нервов, времени и сил – а значит, работа наставника тоже отчасти пойдет насмарку. Что служит тревожным сигналом, говорящим об отсутствии у руководителя навыка делегирования?..»

© Вагин И. О., 2017

© Игорь Вагин, 2017

Содержание

Глава 1	5
Глава 2	10
Глава 3	17
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Игорь Вагин

Управление персоналом

Глава 1

Делегирование

Я эмир, и ты эмир. Кто же погонит ослов?
Арабская пословица

Одна из важнейших функций руководителя – делегирование (полномочий, ресурсов, ответственности и т. п.). Ведь у вашего стажера наверняка имеется целая команда подчиненных. Не сумев нужным образом перепоручить им те или иные задания, он будет терять массу нервов, времени и сил – а значит, работа наставника тоже отчасти пойдет насмарку. Что служит тревожным сигналом, говорящим об отсутствии у руководителя навыка делегирования?

- Руководитель сам выполняет множество функций, которые вполне мог бы возложить на своих подчиненных. Быть может, он сам в недалеком прошлом был специалистом, управленцем стал недавно и еще не вполне осознает сущности своей должности. Поясните ему: теперь уже не нужно все делать самому, важно контролировать других и делегировать им определенные обязанности.

- Руководитель заявляет, что у него «нет времени распределять задания». Как правило, это логически вытекает из предыдущего пункта. Откуда возьмется время, если все делать за подчиненных? Напомните стажеру, что тайм-менеджмент еще никто не отменял.

- Руководитель является перфекционистом, и уверен, что только он сам может «сделать, как надо». Стараясь изо всех сил, он, скорее всего, побоится передоверить работу подчиненным, которые «наверняка все испортят». Задача наставника: продемонстрировать, что в подчинении у руководителя – вполне разумные и квалифицированные люди, способные справляться хотя бы с рутинными заданиями.

Во всех этих случаях руководитель должен подчеркивать: делегирование полномочий не только высвобождает время менеджера и позволяет ему сосредоточиться на наиболее важных для компании вопросах. Оно необходимо и для сотрудников – ведь по-настоящему научиться всем тонкостям работы можно только на практике. А руководитель во многом отвечает и за обучение своих подчиненных. Делегирование – хороший способ поощрения способных сотрудников, которые так и рвутся в бой, и не боятся взять на себя ответственность. Наконец, руководитель, не умеющий делегировать задачи, полномочия, ресурсы и ответственность – это попросту неэффективный управляющий.

Как большинство руководитель расходует свой временной ресурс? Он включает 4 составляющих:

1. **Время руководителя, которым распоряжается его босс:** практически у каждого руководителя есть и свой начальник, вышестоящий. С ним нужно совещаться, перед ним надо отчитываться, выполнять его поручения и т. п. Сократить это время нельзя – босс есть босс, важно сохранять с ним хорошие отношения.

2. **Время руководителя, которое отдается подчиненным:** планерки, совещания, доклады работников – все это отнимает время. Но разве можно их сократить?

3. Время руководителя, которое отдается системе: надо встречаться с коллегами-руководителями (например, чтобы помочь им с заказчиками и клиентами). Нельзя пренебрегать другими, ведь и самому позднее может понадобиться их помощь.

4. Время руководителя, которое он тратит на свои дела: это и есть тот временной ресурс, который идет на карьерный рост менеджера (на планы, обдумывание стратегии, решение конкретных задач, встречи и т. п.). Ведь, как известно, цель любого руководителя: подняться на ступеньку выше, максимально используя потенциал своих сотрудников. Но как можно увеличить «свое» время, когда текучка постоянно его съедает?

Выход один: научиться эффективному делегированию. Есть расхожая шутка: «Чтобы заставить руководителя делегировать, нужно замотать ему руки скотчем».

Почему **руководителю** так сложно делегировать? Ему мешают... обезьяны! Обезьяны – это проблемы подчиненных, их дела и задачи, которые они постоянно пытаются переложить на плечи руководству. Обезьяны так и норовят перепрыгнуть с подчиненного на его начальство. И даже если вы прогоните обезьяну, она постарается вернуться вновь!

Как это происходит? Частенько руководитель сам принимает на себя поручение сотрудника и контролирует его уже сотрудник! Вот возможные варианты развития событий:

- Многие подчиненные не стесняются просить помощи, и **руководитель** соглашается ее оказать.

Что делать? Неужели отказываться? Тут многое зависит от квалификации сотрудника. Новичку и впрямь надо все рассказать и показать. Но бывает, что подчиненный вполне в состоянии справиться и сам. Стажер должен вернуть ему его обезьяну: пусть он или сам для себя распишет план действий и утвердит с руководителем, или будет действовать по данному **руководителю** алгоритму, а потом обо всем доложит.

- Порой возникает необходимость попросить сотрудника изложить проблему в письменном виде и переслать руководителю. Но у того нет времени на поиски решения – запарка!

Что делать? Попросить сотрудника не просто описать проблему, но и дать возможные варианты ее решения. Затем останется лишь выбрать лучший, а уж претворять его в жизнь придется подчиненному.

- **Руководитель** сам произнес магические слова: «Если вам потребуется моя помощь – обращайтесь».

Что делать? Все верно, нельзя отстраняться от людей, нужны свои часы приема. Однако не стоит забывать об определенных границах: кому-то помощь нужна на самом деле, а кто-то легко справится и сам...

Поясните руководителю: от «обезьян» необходимо избавиться! Они должны оставаться на плечах у сотрудников. Такие проблемы можно сравнить с футбольными мячами: их надо отбивать, чтобы вам не забили гол! Пускай подчиненные сами предлагают варианты решений, чтобы руководитель выбрал самый подходящий. Руководитель должен знать о четырех правилах, уничтожающих проблемы-обезьяны:

1. Проблема сотрудника не должна становиться проблемой его руководителя.
2. Сотрудник с этой проблемой приходит и с ней же уходит.
3. Сотрудник должен доложить, как он решил эту проблему.
4. И отвечает за это решение только сам сотрудник!

При обучении руководителей навыкам эффективного делегирования, можно использовать две разные модели. Иногда обучаемого сразу просят дать сложное задание другому человеку (в рамках игры «руководитель – подчиненный»). Таким образом, руководитель

проверяет ресурс сотрудника. После этого начитывается краткая теория оптимального делегирования, и задание повторяется вновь – но теперь его надо выполнять по правильному алгоритму. Другой вариант начинается непосредственно с демонстрации (ее проводит самый умелый из стажеров или же сам наставник). Кроме того, могут использоваться видеоматериалы. После этого обучаемому предлагают выполнить данное действие самостоятельно.

Первая модель позволяет сразу выявить ошибки руководителя и затем заняться их коррекцией, а вторая – дает обучающемуся эталон, которому надо следовать. Какую из них применять? Все зависит от конкретного руководителя, а также от отрабатываемого навыка.

Соглашаясь с делегированием в теории, на деле многие руководители на этом этапе испытывают тревогу и еще и по другой причине. Если получивший задание сотрудник нанесет фирме ущерб, спросят не столько с него, сколько с **руководителя**. Поясните: соблюдая определенную «технику безопасности», можно достаточно надежно обезопасить себя от любых неожиданностей. В частности важно знать, какие вещи делегировать можно, а какие – нет:

МОЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ:

- решение рутинных вопросов;
- участие в совещаниях и конференциях;
- то, что сам сотрудник любит делать (и к чему готов профессионально);
- специальные поручения;
- распространение информации;
- поддержание контактов с клиентами;
- задачи, выполнение которых требует значительного времени.

НЕЛЬЗЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ:

- планирование основных проектов (работы отдела в целом);
- подбор команды исполнителей проекта (сотрудников в отдел);
- контроль исполнения поручений (контроль за работой команды или отдельных сотрудников);
- мотивирование и награждение других сотрудников;
- оценку работы других сотрудников;
- контроль отчета о проделанной работе (выполненном проекте).

Если **руководитель** готов перепоручить одно из «безопасных» заданий, встает вопрос: кому именно? Надо знать три основные составляющие:

- Насколько сложно задание?
- Насколько компетентен тот или иной сотрудник?
- Насколько хорошо этот сотрудник мотивирован?

Да, существуют задачи высокого уровня сложности, на которые у подчиненных вполне может не хватить компетентности (навыков, знаний и умений). Значит, за них должен взяться сам руководитель. Но задачи среднего и низкого уровня сложности уже вполне можно распределять, в зависимости от качеств подчиненных. Естественно, если сотрудник «подкован» для выполнения задания, он сделает работу быстро и эффективно (да и **руководителю** почти не придется тратить время, разъясняя, что к чему).

Но бывает и другая ситуация. Сразу ясно, что компетентности у подчиненного не хватит, и на определенном этапе он все равно придет к руководителю за помощью. Однако сотрудник все равно жаждет взяться за дело и показать, на что он способен. Как быть? В конце концов, для подчиненного – это единственная возможность вырасти в профессиональном плане. Поэтому, если срочность и качество в данной ситуации не главное – стоит дать сотруднику шанс. Даже потраченное на него время работы менеджера позднее окупится – как эффективная инвестиция в профессиональное развитие подчиненного.

К тому же, такие сложные задания-«вызовы» усиливает интерес сотрудников к работе, да и вообще укрепляют боевой дух отдела. Конечно, риск крупного провала сохраняется всегда – но подобные издержки неизбежны.

Опытный руководитель знает о различных способах страхования при делегировании (по степени убывания надежности):

- **Готовый алгоритм** (руководитель сам расписывает план действий для сотрудника, а позднее может осуществить промежуточный контроль задания) – если ошибки недопустимы или компетентность у сотрудника низкая;

- **Сверка с руководством** (подчиненный сам продумывает план но, прежде чем приступить к действиям, оговаривает его с менеджером и получает его одобрение);

- **Четкая цель** (руководитель дает ясное задание, обозначает цели, а подчиненный позднее докладывает о выполнении: сохраняется опасность, что все будет сделано не тем способом, на который рассчитывал **руководитель**) – если высока и компетентность подчиненного, и доверие к нему руководителя.

Кроме того, различают и несколько уровней делегирования (по мере возрастания ответственности):

1. Сотрудник ждет прямого указания начальства.
2. Сотрудник спрашивает у руководителя, что ему нужно сделать.
3. Сотрудник предлагает собственный план работы (который в дальнейшем и реализует).
4. Сотрудник действует самостоятельно, по ходу дела обращаясь к руководству за советом.
5. Сотрудник действует самостоятельно, а затем представляет отчет о проделанной работе.

Однако понятие «делегирования» включает отнюдь не только инструктаж. Нередко руководителю приходится передавать подчиненному определенные ресурсы или полномочия (права, которыми руководитель обладает согласно должностной инструкции).

Для примера посмотрим, какие полномочия может делегировать подчиненным заместитель директора:

- *Право на заключения договора.*
- *Право на подписание договора.*
- *Право распоряжаться деньгами.*
- *Право на «запрет» (например, на заключение договора с какой-либо организацией)*
- *Право на выбор сотрудников.*

И т. п.

В любой организации сотрудников легко поделить на 4 разряда, с разными подходами к делегированию:

- Новички – им ничего делегировать не стоит;
- Исполнители – им нужно подробно разъяснять, как и что делать (не стоит делегировать важные полномочия);
- Специалисты – подробных инструкций не понадобится, но очень важна правильная мотивация (не стоит делегировать важные полномочия);
- Партнеры – им можно смело делегировать полномочия любого уровня.

Главное: рассматривать компетенцию и мотивацию кандидата не «вообще», а применительно к данному, конкретному заданию.

Важнейшая задача руководителя: знание сотрудников как облупленных, со всеми плюсами и минусами и важно проявлять к ним живой интерес. Тогда руководитель будет мгновенно находить нужных кандидатов для решения любой задачи: ведь он уже знает, каковы умения и возможности каждого из них.

В заключение, алгоритм оптимального делегирования:

1. Выделить время на обсуждение задания (в спокойной обстановке и без трезвонящего телефона). Заранее детально распишите на листе бумаги делегируемое задание.
2. Сообщить сотруднику причину, по которой исполнителем сделали именно его. Последний момент особенно важен, если, несмотря на высокую компетентность и большой опыт, мотивация подчиненного невелика.
3. Четко разъяснить суть задания и дать всю необходимую информацию. Не полениться лишний раз проверить, все ли подчиненный понял правильно: пусть перескажет задание своими словами или запишет всю процедуру на бумаге (особенно, если перед вами – новичок). Попросить отдельно записать цель задания и критерии ее достижения.
4. Оговорить способ достижения цели. В идеале, подчиненный предлагает его сам, а руководитель соглашается.
5. Оговорить получаемые подчиненным полномочия и ресурсы. Даже если он о них не попросит – руководителю стоит предложить их самому. Передать их в виде письменного подтверждения с указанием сроков действия.
6. Напомнить о личной ответственности подчиненного за задание и заверить, что в процессе он получит всю необходимую поддержку и помощь.
7. Оговорить «технику безопасности»: способ страховки может выбрать как подчиненный, так и руководитель.

Подобный подход к делу предохранит руководителя от многих неприятных сюрпризов. А положительный опыт в будущем позволит им относиться к делегированию с меньшей тревогой и использовать этот навык эффективнее.

Глава 2

Проведение совещаний

Но лучшие всего, когда собьются в тесную кучу, пустятся загадывать загадки или просто нести болтовню. Боже ты мой! Чего только не расскажут! Откуда старины не выкопают! Каких страхов не нанесут!

Н. В. Гоголь. Вечера на хуторе близ Диканьки

Нередко руководители жалуются на не эффективное проведение разнообразных встреч и совещаний. Казалось бы, все просто: сели, обсудили вопрос и разошлись.

Но надо ли вообще обсуждать вопрос коллективно? Первый совет хорошего руководителя: подумай, а нужно ли совещание вообще? Эффективный руководитель вполне способен принимать самые важные решения сам (либо вдвоем-втроем с кем-то еще из руководства). Всерьез же задумываться о совещании стоит лишь в следующих ситуациях:

- надо довести до сведения сотрудников важные изменения в общей политике и стратегии компании (отдела);
- надо четко обозначить, как каждый из членов команды должен вести себя в сложившейся ситуации;
- надо огласить план работы, в которой задействованы все члены коллектива;
- надо решить проблему (разработать стратегию), но у руководителя не хватает опыта или профессионализма;
- необходим обмен информацией, обратная связь, получение отчетов от каждого;
- надо, чтобы команда приняла участие в принятии решения или обсуждении проблемы;
- речь идет о проблеме, которая требует рассмотрения с разных точек зрения;
- нужно четко объяснить обязанности по решению проблемы или вопроса;
- группа испытывает необходимость в таком совещании

Менеджер крупной компании был переведен на более высокую должность, однако работа поначалу не заладилась и ему назначили наставника. Тот быстро выяснил, какова «ахиллесова пята» нового руководителя: у того постоянно возникали проблемы с ведением совещаний и переговоров. К тому же, не помешало бы обучиться приемам ораторского искусства, формирования имиджа и самомотивации. На совещаниях он постоянно испытывал растерянность. Ему казалось, что ситуация выходит из-под контроля, и сам он в своих выступлениях неконкретен, многословен. Эмоциональная возбудимость переходила все разумные пределы. Он нередко срывался, и дело доходило до серьезных конфликтов. К тому же, менеджер не мог заранее четко спланировать повестку дня, спрогнозировать ход совещания, поведение его участников. Он не владел навыками словесной дуэли, аргументации и нейтрализации возражений.

Наставник поставил перед ним следующую задачу: отработать алгоритм эффективного проведения совещания в качестве председателя. Менеджера обучили навыкам активного слушания, умению четко и ясно излагать свои мысли, приводить аргументы и контраргументы, нейтрализовывать возражения с использованием эффективных техник

словесной дуэли. Стажер старался, как мог, схватывал на лету и творчески использовал полученные знания.

В итоге, благодаря искусству наставника, совещания для него превратились из муторного, тяжелого занятия в увлекательную, интересную игру. Он понял главное: далеко не все совещания нужно проводить. Второе: не всегда на одном совещании можно решить все серьезные вопросы, иногда нужно провести несколько совещаний. Третье: не стоит навязывать свое мнение, лучше заставлять высказываться других, а затем четко контролировать исполнение поручений. Четвертое: следует делегировать свои полномочия подчиненным.

Что сделать, чтобы совещание прошло максимально эффективно? Прежде всего, продумать, кого туда звать надо, а кого нет. Лучше вызывать туда только тех подчиненных, которые:

- принимают ключевые решения по вопросам, которые будут затронуты на совещании;
- могут быть полезны; будут принимать участие в решении вопросов, которые будут затронуты во время совещания;
- по роду своей деятельности должны познакомиться с информацией, которая будет предоставлена во время совещания;
- будут исполнять принятые решения.

Кроме того, перед совещанием руководителю стоит иметь своеобразную «памятку для подготовки к совещанию». Выглядеть она может следующим образом:

ПАМЯТКА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К СОВЕЩАНИЮ

конечная цель совещания;
желаемый исход;
дата, время и место совещания;
кто созывает совещание;
какая команда будет созвана, имена участников;
роли участников;
есть ли что-то необычное в формате встречи;
есть ли участники со стороны, их имена и роли;
человек ответственный за распределение времени и соблюдении пунктов повестки дня;
продолжительность совещания;
необходимая подготовка.

Во время тренингов по управлению персоналом (они включают и блок по проведению совещаний) я нередко предлагаю участникам разбиться на несколько команд. Они обсуждают острые темы или выполняют неоднозначные задания (у которых нет четкого, единственного решения). При этом в каждой группе назначается эксперт, который затем должен подробно рассказать о том, как проходил процесс совещания (ему дается перечень вопросов). Сначала я анализирую потенциал участников и обращаю их внимание на ошибки. Только после этого начитывается теория, и упражнение повторяется.

Важно пояснить сотруднику: хоть он и является руководителем, председательствовать на совещании ему совершенно не обязательно. Лучше, если его будет вести кто-то другой, но обязательно имеющий навыки, нужные, чтобы держать ситуацию под контролем, а также «разглаживать ситуацию». Таким образом, менеджер будет избавлен от лишней, рутинной

работы по ведению совещания и сможет быстрее акцентировать внимание на действительно позитивных предложениях. То есть его работа будет эффективней и продуктивней, ему не придется отвлекаться от главного.

А какие функции должен выполнять председатель? Их немного, но все они важны:

- наблюдать и контролировать направление дискуссии;
- отстаивать свою точку зрения;
- создавать консенсус;
- разряжать напряженную обстановку, гасить конфликты;
- поддерживать выступающих.

Руководителю необходимо определить круг первых ораторов, которые выступают с готовыми предложениями или поделятся своими соображениями по решению проблемы. В прениях желательно вначале предоставить возможность выступления сотрудникам низшего звена, затем среднего, и только в конце дать слово руководителям высшего эшелона. Почему? Да хотя бы из тех соображений, что при таком раскладе руководители не подавят своим авторитетом инициативу мыслящих сотрудников, стоящих на низших ступенях иерархической лестницы.

На совещании крайне важен эмоциональный климат!

Поясните стажеру: роли, которые изберут для себя выступающие, скорее всего, поделятся на негативные и позитивные.

Позитивные роли	Негативные роли
Генератор идей	Критик
Информатор	Болтун
«Человек-смазка»	Всезнайка
Специалист	Молчун
Конструктивный критик	Пессимист и т.п.

Как и в жизни, на совещании вариантов позитивных ролей, не так уж много, зато негативных – сколько угодно. Перечислим здесь самые основные типы как «позитивных», так и «трудных людей». Задача председательствующего (или самого руководителя) состоит в том, чтобы максимально использовать позитив и «заблокировать» тех, кто мешает проведению совещания. Как этого добиться?

Генератору идей желательно предоставить возможность говорить больше, и он обязательно выдаст какую-то нестандартную идею.

Информатора тоже нужно выслушать очень внимательно, поскольку обычно он знает существо проблемы лучше других. Это человек энциклопедических знаний.

«Человек-смазка» обычно всех уговаривает «жить дружно» и способен разрядить напряженную обстановку на совещании. Ему часто поручается роль председательствующего.

Болтуну нужно дать минимум времени на выступление, постоянно задавать ему конкретные вопросы.

Всезнайке желательно сделать комплимент, оценить его знания, но при этом призвать его говорить по существу.

Молчуну следует задавать общие вопросы: «А что вы думаете по этому поводу?», «Как вы относитесь к этой ситуации?».

Критика нужно уметь вовремя «осадить», например, так: «Критиковать мы все умеем, а давай-ка ты выдай свои конструктивные предложения».

Вот еще несколько «сложных» типов – наставнику стоит совместно с стажером выработать способы борьбы с ними:

Скандалисты. Постоянно нарываються на конфликт, задирая других, и раздражаются, когда их не желают слушать.

Хваталы. Стремятся получить как можно больше несложных заданий, не заботясь о том, справятся ли с ними, и качественной работы от них ждать не приходится.

Простачки. Строят из себя святую простоту и ловко перекалывают свои обязанности на других.

Скрытные. Держат все в себе, не говорят о своих обидах, а потом внезапно набрасываются на вас, когда вы считаете, что все идет своим чередом и все проблемы решены.

«Стопоры». Нерешительны, ждут, когда это за них все продумают другие или необходимость принятия решения отпадет сама по себе.

Лгуны. Всегда замечают следы лжи.

Ложные альтруисты. Вынужденно делают добро, но в глубине души сожалеют об этом, и в какой-то момент выступают в роли саботажников, требуя адекватной компенсации за свой «труд».

Максималисты. Действуют по принципу «Вынь да положи!».

Конформисты. Сверхпокладисты, всегда говорят «да», но почти никогда не выполняют своих обещаний и не оправдывают возложенных на них надежд.

Пацифисты. При делегировании им полномочий для решения эпизодической задачи, всегда уклоняется от поручения и связанной с этим ответственности.

Пессимисты. Постоянно ориентированы только на неудачи, подстерегающие их впереди.

Жалобщики. Всегда находят повод на что-нибудь посетовать, но обычно ничего не делают для решения проблемы.

Разумеется, «трудные люди» – не единственный подводный камень совещания. Руководителю следует подготовиться к борьбе с такими явлениями как:

- Молчание группы
- Замешательство группы
- Постоянное возвращение группы к уже обсуждавшимся пунктам
- Нежелание группы обсуждать данный вопрос
- Конфликты в группе

Наиболее эффективной бывает последняя часть совещания, когда уже явственно вырисовываются перспективы. Все остальное время обычно уходит на эмоциональный разогрев, на поиск соприкосновения различных точек зрения на проблему, на создание ассоциативных идей, на критику, а то и просто на пустые замечания.

Важно понять руководителю, что не надо стараться объять необъятное, и решить все проблемы за одно заседание. Иногда совещание даже полезно перенести на другой день, подождать, когда остынут страсти, и с холодной головой снова вернуться к поискам решения проблемы. А если разговор в итоге оказался результативным, завершить совещание можно следующим образом:

- Принять решение (путем голосования, консенсуса, напрямую лидером и т. п.).
- Замотивировать людей на выполнение решения.
- Назначить ответственных.
- Пояснить, как будет контролироваться выполнение задания.

Непосредственно после совещания важно сосредоточиться на контроле исполнения решений и подготовке к следующим совещаниям, а также на рассылке документов, протоколов и решений.

Опытные руководители владеют техникой использования вопросов на совещаниях (ведение совещания через вопросы). Зачем она нужна?

- Для получения нужной информации;
- Для того, чтобы помочь сотрудникам конструктивно обдумать вопрос;
- Для управления вниманием участников.

Эффективны лишь те вопросы, на которые можно дать ответ. Риторика и излишнее давление тут не уместны. Дело руководителя – получить нужную информацию (чтобы позднее на ее основе можно было принять верное решение) и направить внимание участников на предмет дискуссии. Когда сам руководитель задает вопросы «по делу», остальные также стремятся конструктивно сформулировать вопрос, и десять раз подумают, прежде чем вступить в спор.

Большое значение во время совещаний имеют опросы присутствующих. Важно каждый раз выбирать не только верный тип вопросов, но и продумать «рамку» каждого из них, стараюсь говорить естественно и непринужденно. Формулируя вопросы, можно руководствоваться следующей табличкой, созданной американским психологом Дэвидом Киппером:

Тип вопроса	Цель вопроса	Пример
1. Фактический	1. Получить информацию 2. Открыть дискуссию	1. Что? Где? Почему? Кто? Когда? Как?
2. Объясняющий	1. Получить причины и объяснения 2. Расширить дискуссию 3. Использовать дополнительную информацию	1. Каким образом это поможет решить проблему? 2. Какие еще аспекты надо рассмотреть? 3. Как именно можно это сделать уже сейчас?
3. Переоценка	1. Поставить под сомнение старые идеи 2. Развить новые 3. Изучить причины и получить доказательства	1. Почему вы так думаете? 2. Как вы пришли к такому выводу? 3. Что подтверждает вашу правоту?
4. Управляющий	1. Представить новые идеи 2. Подкрепить доказательствами собственные или чужие идеи	1. Можем ли мы рассматривать вашу идею, как вариант возможного решения? 2. Это предложение может быть здоровой альтернативой?
5. Гипотетический	1. Развить новые идеи 2. Предложить другое (возможно, непопулярное) решение 3. Сменить курс дискуссии	1. Давайте предположим, что мы сделаем это таким способом... Что произойдет? 2. Другая компания сделала это так... Может, и нам стоит попробовать?
6. Альтернативный	1. Сделать выбор между альтернативами. 2. Прийти к соглашению.	1. Какое из этих двух решений лучше?
7. Координирующий	1. Достичь консенсуса. 2. Прийти к соглашению.	1. Можем ли мы считать, что... делая следующий шаг?
	3. Начать действовать.	2. Так это наше общее решение по поводу данного плана?

Во время совещания вопросы следует задавать кратко и только, если руководитель четко уверен, что они связаны с предметом обсуждения. Проще говоря, лучше всего спра-

шивать о конкретном пункте данной дискуссии. Менеджеру пригодится и конструктивное мышление. Наставник должен подчеркнуть: спрашивать надо естественно, без наигранности. Именно поэтому бессмысленно составлять список вопросов заранее. А если менеджеру так легче, то, все же, необязательно жестко следовать каждому его пункту.

Если руководитель хорошо знает того, к кому обращается, можно попробовать использовать значимые для данного сотрудника слова. Напомните стажеру: закрытые вопросы на совещании действуют крайне негативно – следует оставлять собеседнику возможность ответить не только «да» или «нет».

Очень важный момент – «направление» вопроса. Кто, кому и с каким подтекстом его задает? Рассмотрим несколько случаев.

Вопрос руководителя к группе (сверху вниз). Как правило, такие вопросы открывают совещание, а затем последовательно обозначают новые фазы дискуссии. К тому же, руководитель должен дать каждому участнику включиться в обсуждение.

*Как нам лучше начать?
Что стоит рассмотреть дальше?
Что еще здесь важно?*

Вопрос конкретному лицу (прямой). Во время совещания нередко приходится просить участников дать ту или иную информацию. Обращаясь напрямую, можно также привлечь к обсуждению неактивных ее участников.

*Марина, а какие у вас есть предложения?
Борис, вы раньше встречались с похожей ситуацией?*

Вопрос-«перекладывание». Иногда руководителю куда выгоднее обратиться с вопросом к группе или одному из ее членов, чем высказывать свое мнение о предмете дискуссии напрямую. Кроме того, такой подход дает другим возможность активно включиться в обсуждение. Наконец, можно напрямую задать вопрос тому, кто гарантированно знает ответ.

*Хотел бы кто-нибудь прокомментировать вопрос Михаила?
Александр, а как бы вы ответили на вопрос Ирины?*

Вопрос-«бумеранг». Опять же, чтобы не высказывать свое мнение во время дискуссии, руководитель может вновь обратиться к человеку, который только что задал тот или иной «заковыристый» вопрос. Так можно настроить сотрудника на самостоятельный поиск нужного ответа.

*Хорошо, Николай, может быть, мы сначала выслушаем ваше мнение по данной теме?
Алиса, не расскажете нам вначале о своих собственных наблюдениях по поводу этой проблемы?*

Вот специальная памятка для совещаний, с вопросами «на все случаи жизни»:

Если собеседник уклоняется от темы:	<i>Что мы собираемся решить сейчас? Что именно мы обсуждаем?</i>
Если руководитель не знает, что сказать:	<i>Как бы Вы ответили на моем месте? А как я должен ответить?</i>
Если на руководителя давят:	<i>Почему я не прав? Какие факты говорят Вам, что это не так?</i>
Если дело идет к конфликту:	<i>Что Вы предлагаете? Что мы можем сделать, чтобы решить проблему?</i>
Если подчиненные жалуются:	<i>Как исправить положение?</i>
Если руководитель хочет наладить отношения с подчиненными:	<i>А как бы Вы решали эту проблему? Как эта ситуация выглядит, на Ваш взгляд?</i>
Если нужно, чтобы подчиненный всерьез задумался о качестве своей работы:	<i>Как это сделать еще лучше? Для чего нужна Ваша работа?</i>

Глава 3

Управление мотивацией

Рыба видит наживу и не замечает крючка. Человек видит цель и не замечает опасности.

Восточное изречение

Одной из актуальных проблем руководителей мотивация персонала

Не секрет в одних компаниях люди работают за деньги ниже средней зарплаты на рынке и с огоньком в глазах. В других за большие деньги и без огонька. В чем дело? В мотивации.

Существует множество разных теорий мотивации. Но мой практический опыт (30 лет работы психотерапевтом и психиатром, 20 лет проведения психологических и бизнес-тренингов) подтверждает: самое важное – вызвать у мотивируемого сотрудника нужные эмоции! В самом деле, как происходит процесс мотивации? Вначале человек получает информацию извне (смотрит рекламный ролик или интересный фильм, слушает яркое публичное выступление, читает книгу, участвует в переговорах и т. п.). Далее он эти сведения перерабатывает – сравнивает со своим прошлым опытом, важными для него критериями оценки. И принимает решение: хорош это фильм (эта книга) или нет? Стоит покупать этот товар или нет? Стоит откликаться на коммерческое предложение или нет?

Тут-то и подключаются эмоции. Если продавцу, переговорщику или презентатору удастся нужную эмоцию вызвать – товар будет продан, предложение – принято, а фильму поставлена высшая оценка. Какие это эмоции? «Хочу!», «Нравится!», «Интересно!», «Мне это просто необходимо!» или наоборот – тревога, страх, боязнь неудачи (совершенно верно, в некоторых случаях надо уметь «играть на негативе»). Цель менеджера-мотиватора: вызвать у сотрудников необходимые эмоции – и длительное время этот настрой поддерживать.

Данный прием эмоциональной мотивации сплошь и рядом используется при «импульсивных» продажах. Бывает, человек приходит в магазин без определенной цели, «просто посмотреть». А уходит с ворохом товаров, попав на волну эмоций и... высокопрофессионального продавца!

Руководителю следует ознакомиться с основными понятиями в области мотивации:

Мотивы – внутренние побудители отдельного работника, группы людей или коллектива, то, что движет этими людьми.

Антимотивы – то, что отталкивает людей, делает выполнение работы неинтересным и нежелательными.

Стимулы – внешние побудители отдельного работника, группы людей или коллектива в труде деятельности и работе, адресованной ему компанией.

Антистимулы – противоположность стимулам.

Однако прежде, чем начинать разработку плана мотивационных мероприятий, следует четко определить, что именно происходит во внешней среде (в секторе рынка, к которому принадлежит данная компания). Как говорится, в отдельно взятой стране коммунизма не построишь...

Важно получить ответы на следующие вопросы:

- Что происходит на рынке и конкретно в вашей отрасли? Идет буйный рост, стагнация или же спад (компании закрываются)? Насколько данная профессия престижна? Вообще, престижно ли это – работать в вашей компании?

- Что происходит на рынке труда? Сколько там нужных вам специалистов, много или мало? Стажеру следует помнить: если раньше кандидаты выстраивались в очередь, чтобы получить работу в хороших компаниях, то в последнее время уже компании вовсю охотятся за сотрудниками...

- Какова средняя зарплата в вашем секторе? Надо четко понимать: чем меньше денег платят у вас сотрудникам, тем менее профессиональные люди будут у вас работать. Хотя бы потому, что профессионалы постоянно мониторят рынок и не пойдут на низкую зарплату (если, конечно, не предложить им дополнительных «морковок»: хороший соцпакет, карьерный рост, мотивационные мероприятия и т. п.).

- Какие существуют варианты бонусов и премий в вашем секторе? Одним окладом работник сыт не будет. Чтобы наращивать конкурентные преимущества, важно следить, что делается в аналогичных компаниях: какие там зарплаты, премии и бонусы?

- Какие мотивационные предприятия используются в аналогичных компаниях? Предлагаются ли там соцпакеты, возможности для карьерного роста или обучения? Существует ли понятие статусности, имиджа должности?

Итак, с внешними факторами разобрались. Но существуют и внутренние «демотиваторы», способные свести на нет любое мотивационное мероприятия. Рассмотрим, что снижает мотивацию сотрудников:

Плохая организация труда. Рабочее место – важный момент, о котором менеджеры почему-то часто забывают. Существуют компании, в которых сотрудники буквально сидят друг на друге, и у них нет даже нормального туалета. Еще вариант: программисты и компьютерные администраторы вынуждены сидеть в зале для приема посетителей – и тут же ютятся технические специалисты (например, по ведению кабелей). Как можно сосредоточиться в такой обстановке? В таких условиях новый работник уже через месяц начнет подыскивать себе другую компанию...

Плохое руководство. Для сотрудников важно нормальное управление компанией.

Как-то раз мы проводили тренинги в одной консалтинговой компании. Сотрудники жаловались: «У нас по сути два начальника – и они ни о чем не могут договориться!». Компанией управляли мать и сын (они же – собственники). Мать давала одни указания, сын – другие, и они постоянно спорили, ничего не доводя до конца. Отсюда и текучка персонала...

Низкая оплата труда. Имеются в виду зарплаты, которые ниже среднерыночных. В таком случае необходима определенная компенсация: возможность карьерного роста, интересные творческие проекты, значительный соцпакет или другие эффективные мотивационные мероприятия. Иначе текучка кадров гарантирована.

Отсутствие бонусов и премий. Так уж устроен человек: он быстро привыкает даже к достаточно высокой зарплате и теряет мотивацию для более эффективной работы. Какой смысл потеть, если заплатят те же деньги? Лучше экономить энергию...

Негативная атмосфера. В первую пятерку причин, по которой сотрудники покидают компанию, входят конфликты: с другими работниками, с руководством, с поставщиками, с клиентами и т. п. Позитивную атмосферу в компании должен, прежде всего, создавать сам руководитель: относится к сотрудникам чутко, серьезно, по-человечески. Постоянные

угрозы, штрафные санкции, невыполненные обещания по поводу карьеры или зарплаты приводят к тому, что сотрудники уходят к конкурентам...

Плохой имидж компании. Интернет нынче проник в каждый офис – и сотрудники хорошо знают, что думают об их фирме другие. Кому понравится, если твоя компания постоянно висит в «черном списке», а клиенты ее ругают? Негативу могут добавить и бывшие работники, «делящиеся впечатлениями» с новичками. Все это ведет к демотивации.

Низкий авторитет руководителя. Если начальнику не хватает лидерского потенциала и харизмы, если имидж его оставляет желать лучшего – сотрудники также теряют уверенность в компании.

Отсутствие системы мотивационных мероприятий. Регулярные фуршеты, коллективные походы в боулинг-клубы и прочие корпоративные развлечения сложно назвать системой мотивационных мероприятий. Напротив, сотрудники порой чувствуют, что начальство не воспринимает их всерьез. Они – только винтики в механизме, которых иногда надо «развлекать». Корпоративными застольями настоящей мотивации не добиться. Если нет стратегии развития, мотивация не связана с целями фирмы, и все эти вечеринки, выезды на природу и т. п. проводятся эпизодически, от случая к случаю (когда на фирме накаляется атмосфера, либо руководство желает «побаловать» подчиненных) – толку не будет!

Обман при приеме на работу. Этим, увы, грешат многие компании. Сначала обещают высокую зарплату, а через месяц-два под каким-то предлогом ее «пересматривают». Обещают и карьерный рост, и новые интересные проекты – однако сотрудник в итоге остается у разбитого корыта. Вместо радужного будущего его ждут сплошные нагоняи, штрафы, а то и обвинения в саботаже. Кто же это вытерпит?

Неоправданные ожидания. Бывает, что сотруднику ничего напрямую не обещают. Но все же делаются прозрачные намеки на карьерный рост, соцпакет, возможность вести новое направление... Однако в дальнейшем все рассеивается, словно туман, и остаются лишь серые будни. Вроде, и жаловаться не на что, а все равно обидно.

Отсутствие критериев оценки труда. Иногда руководители четко эти критерии не озвучивают. Или же такие показатели постоянно меняются. А порой они просто не принимаются в расчет и сотрудники чувствуют, что ясной системы нет – а значит, ими постоянно манипулируют. Естественно, мотивации это не способствует.

Отсутствие справедливого вознаграждения. Разумеется, у каждого – своя справедливость. Но бывает, что сотрудник за хорошую работу (согласно критериям фирмы!) получает шиш с маслом, а любимчик начальника (либо его осведомитель, друг, родственник) огребает премию за весьма средние результаты. Ясное дело, через какое-то время обойденный сотрудник примется искать другое место....

Демотивированный сотрудник – угроза компании. Недаром говорят, что одна паршивая овца все стадо портит... Как известно, ломать не строить, и демотивировать рабочую команду куда легче, чем ее замотивировать. «Демотиваторов» следует вовремя выявлять (вот почему начальство всегда должно держать руку на пульсе!). Если мотивационная «обработка» подобного сотрудника не приносит результатов, несмотря на все усилия, стоит задуматься: не легче ли его уволить? Это не просто (как говорится, берем на работу профессионалов, а увольняем – людей), но порой необходимо.

Выделим основные категории «демотиваторов»:

Пятая колонна

Лозунг: «Они делают вид, что нам платят, мы делаем вид, что работаем».

Некоторые люди, обидевшись на свою компанию, не уходят, а занимаются скрытым или явным саботажем (настраивают клиентов против фирмы, регулярно обсуждают негативные моменты в ее работе с другими сотрудниками, саботируют правила корпоративной культуры, нормы поведения, приказы начальства). За таким поведением нередко кроется месть: например, если сотрудника обошли в плане карьеры, слишком часто наказывают, не выплачивают премии, применяют штрафы и т. п.

Временщики

Лозунг: «Можно проработать всю жизнь и заработать только горб».

Такие сотрудники достаточно лояльно относятся к компании, но лишь в течение определенного времени. У них есть четкий план действий, и они знают, что по истечении нужного срока покинут эту фирму. Возможно, им надо просто «перебиться» по причине семейных проблем, сложностей на рынке труда или на время учебы в институте. Параллельно они почти всегда пытаются найти другую, более высокооплачиваемую работу. Они будут улыбаться и угождать начальству, но в определенный срок придут, положат на стол заявление и никаких уговоров слушать не станут.

Обиженные звезды

Лозунг: «Меня не оценили – где же справедливость?»

Бывает, сотрудник достиг карьерного «потолка» в данной компании, много для нее сделал и теперь считает, что его обходят: в плане карьеры, бонусов и премий, повышения оклада. Разумеется, иногда такой взгляд объективен: работник и впрямь «звезда», работает на порядок лучше других. Но чаще встречается необъективный подход: «звездой» сотрудник видится лишь на фоне новичков, и активно при этом демонстрирует свои знания и профессионализм, знание интриг, слабостей руководства. Но даже объективная «звезда» вполне может покинуть компанию, если ее не оценят по заслугам и не дадут возможности расти.

Паразиты

Лозунг: «-А вы не были на Таити?

– А нас и здесь неплохо кормят!»

Такие люди не отличаются высокими амбициями. Работа в компании устраивает их по разным причинам: близко от дома, есть возможность параллельно делать свои дела и т. п. Часто они бывают друзьями или родственниками руководителя.

Обратите внимание: в зависимости от обстоятельств эти роли могут меняться!

Попутно мы подходим еще к одному важному вопросу: почему сотрудники покидают компанию, порой проработав там не один год?

Если они ею элементарно недовольны, то причины ясны:

- Низкая оплата труда
- Нет премий
- Негативная атмосфера
- Нет карьерного роста
- Рутинность
- Конфликты

Но почему уходит сотрудник, которому вроде бы все нравится? Тут тоже есть ряд причин:

- Роды
- Замужество
- Окончание учебы
- Смена деятельности
- Есть работа ближе к дому

Третий вариант: сотрудник не увольняется, но работает из рук вон плохо. Отчего?

- Заниженный или завышенный план
- Нет вознаграждений, бонусов, премий
- Нет других мотивационных мероприятий
- Низкий профессиональный уровень
- Низкие амбиции

В голове у руководителя должна сформироваться общая картина модели мотивации. Важно, чтобы проводимые мотивационные мероприятия были нацелены на определенную категорию сотрудников, а не на «всю компанию целиком». О ком идет речь? О низшем звене, среднем слое или топ-менеджерах? Для каждой из этих категорий придется разрабатывать свой план мотивации.

Именно поэтому, проводя тренинги для руководителей мы всякий раз используем специальную игру «Мотивационный план» (в отношении определенных категорий сотрудников).

Не секрет что мотивация персонала во многом зависит от лояльности персонала к компании в целом. Это очень важный фактор! Или, точнее, целая совокупность факторов, включающая следующие элементы:

- Совпадение целей сотрудника и компании
- Авторитет руководителя
- Бренд компании
- Продолжительность существования компании
- Статус компании (так, к транснациональной корпорации приверженность сотрудников выше)
- Отношение к компании со стороны ее клиентов
- Отношение других сотрудников к компании
- Корпоративная культура компании
- Способность компании удовлетворить потребности и интересы сотрудника (оклад, статус, известность фирмы и т. п.)
- Возможность наказания за нарушение определенных норм поведения

Но раз существует понятие лояльности компании, есть и ее противоположность, некая «антилояльность», причем не только открытая, но и скрытая. Вот основные признаки нелояльности:

1. ложь, обман;
2. сарказм, высмеивание, демонстративное пренебрежение к ценностям, которые важны для объекта лояльности;
3. потребительское отношение, преимущество личных интересов;

4. нарушение достигнутых договоренностей и т. п.
5. систематическое нарушение трудовой дисциплины (опоздания на работу, несвоевременный уход и т. п.).

Как понять, лоялен данный сотрудник или нет? Поможет следующая памятка:

ПРИЗНАКИ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКА

- ответственность за порученную работу;
- стремление повысить профессиональное мастерство;
- готовность временно работать за низкую зарплату (при возникновении проблем на фирме);
- готовность что-то делать сверхурочно;
- готовность выполнять задания творческого характера, вносить креативные предложения;
- готовность предупредить компанию о нелояльном поведении других ее сотрудников;
- готовность отстаивать интересы компании перед клиентами;
- готовность разделять убеждения руководства (все или не все);
- способность ответить отказом на предложение уйти в другую компанию, на более высокую зарплату.

Как легко догадаться, чем выше уровень лояльности – тем успешнее будут и мотивационные мероприятия, и тем легче их организовать.

Походив к мотивации персонала надо, учитывая все вышеперечисленные факторы. То есть – системно! Наставник должен пояснить стажеру: мотивация персонала начинается уже с момента приема сотрудников на работу. Брать надо тех людей, чьи личные цели совпадают с целями компании. По возможности, стоит ставить своеобразный «фильтр» на тех, чьи цели целям фирмы не соответствуют.

И никогда нельзя врать! Если сотруднику обещали одно (карьерный рост, свободу в принятии решений), а получил он другое (максимум ответственности и минимум самостоятельности), никакая мотивация уже не поможет.

Далее переходим к самой приятной для сотрудников части: монетарной мотивации (базовый оклад + премии и бонусы + оплата за стаж, повышение квалификации и т. п.). Не забудьте и о немонетарных «морковках»: имидже, статусе, сопричастности.

Недостаточно нанять хорошего сотрудника и положить ему приличный оклад. Надо еще и удержать его на вашей фирме. Тут потребуются расширенная система различных мероприятий:

- Меры по удержанию сотрудников: возможность карьерного роста, новые проекты, оплата за стаж и высокий профессиональный уровень, варианты повышения квалификации (обучение), адекватный соцпакет и т. п.
- Периодический мониторинг уровня мотивации сотрудников: повышается ли он? Остается на том же уровне? Или падает, несмотря на все принятые меры?
- Регулярная оценка и аттестация персонала (также один из мощных факторов повышения мотивации).
- Увольнение демотивированных и низкопрофессиональных сотрудников: они не соответствуют должности и негативно влияют на других работников. Как говорят опытные спецы: «Принимать на работу нужно долго, а вот увольнять – быстро!».

План мотивационных мероприятий должен быть гибким и легко корректироваться. Запустив его в действие, следует вести тщательный мониторинг: по конкретным показателям смотреть, сработал он или нет.

Но это – что касается компании в целом. Каждый сотрудник – индивидуальность, и следует понять систему его ценностей, потребностей и интересов. Важно помнить: для человека прежде всего важна интересная работа, перспективы предприятия и возможность самореализации. Оплата и условия труда – вторичны. Для настоящей «привязки» работника деньги стоят далеко не на первом месте. Неудивительно, что многие идут в продавцы, к примеру, от безысходности. Но стоять за прилавком им неинтересно – и, стоит впереди замаячить более интересной перспективе, такие люди немедленно уходят.

Важно сделать работу интересной, подобрать сотрудников, чья мотивация будет соответствовать должности. И использовать сбалансированное сочетание методов материального и морального стимулирования.

Плюс к полученным ответам, можно использовать следующую таблицу, в которой указаны основные факторы, влияющие на мотивацию сотрудников (стажеру следует почаще заглядывать в эту шпаргалку):

Мотивационный фактор	В чем заключается
Пол	У женщин и мужчин есть общие мотивационные факторы. Но присутствуют и определенные тонкости. Женщине важнее стабильность, возможность уделять время семье (если она у нее есть), позитивный психологический климат на работе, «человеческое» отношение, уважение и интерес руководства. А вот мужчине психологический климат не так важен. Его больше привлекает карьерный рост, высокая зарплата и новые проекты.
Возраст	Для молодых людей очень важно общение. В 25-35 лет хочется «потусоваться», вместе собраться в выходные и т.п. Молодежь влекут новые проекты и быстрый карьерный рост. А вот лиц старше 40-45 лет общение уже не слишком интересует (ведь у каждого уже сложился свой круг, своя семья, друзья). Им интереснее стабильность, надежность, повышение зарплаты.
Образование	У тех, кто закончил только десять классов средней школы – одни потребности, у тех, кто защитил диплом университета – совсем другие. Сотрудникам с высшим образованием требуются определенные нормы корпоративной культуры. Они хотят, чтобы их уважали, ценили (как личностей и специалистов). Также им важны такие факторы, как работа с интересными и сложными проектами, статусность, имидж и карьерный рост.
Психотип	Гипертимам требуется больше общения и организаторской деятельности. Шизоиду куда важнее новые, интересные проекты – и возможность работать в одиночку. Эпилептоиду (педанту от природы) ближе четкий регламент и рутинная работа. Истерик же предпочитает «работу на людях»: общение, тусовки, PR-проекты и презентации.
Имидж компании	Чем лучше имидж, тем легче мотивировать сотрудников. Как пример, в одном из двух конкурирующих западногерманских автомобильных концернов сотрудникам так и говорили про соперников: «Да, у них зарплата больше – зато у нас имидж выше!». Сотрудники этому внимали и оставались работать.
Авторитет руководства	Значение имеет и профессиональный опыт руководителя, и его способности, и уровень коммуникабельности. Иногда для повышения авторитета используется легендирование (героические «мифы» о создании компании, роли в этом начальства и т.п.).
Организация	Насколько четко выстроена модель бизнеса, его организация,

работы	логистика и т.п.?
Уровень зарплаты	Как зарплата у вас соотносится с зарплатой в аналогичных компаниях?
Ресурсы компании	Какими «мотивационными» ресурсами (финансовыми, организационными и т.п.) обладает компания? Есть ли у нее свои специалисты по мотивации персонала?

Ряд мотивационных мероприятий нередко не срабатывает именно потому, что не все эти факторы принимаются во внимание, и многие из них остаются незадействованными. Очень важно действовать сразу по нескольким направлениям.

Кроме того, необходим индивидуальный подход к разным категориям сотрудников. Одинаково мотивировать всех разом смысла нет. Каждому – свой мотивационный план: один для топ-менеджмента, второй – для начальников отделов, третий – для рядовых сотрудников. Для каждого из мероприятий следует также разработать критерии оценки эффективности.

Нередко мы используем данный подход на тренинге «Мотивация»: участники разбиваются на группы, после чего они, в режиме мозгового штурма выдают свои предложения: для топ-менеджмента, для сотрудников и т. п.

Есть и другой вариант: продумать мотивационный план для всей компании в целом (например, сосредоточившись на имидже, статусности, возможности обучения и т. п.). Затем перейти к отдельным секторам фирмы (если в этом есть необходимость), или к конкретным работникам (например, к «звездам», которых вы боитесь потерять). Можно продумать отдельный план для удержания сотрудников (при необходимости), для мотивирования их на более эффективную работу с клиентами и т. п.

Но в любом случае с самого начала следует поставить четкую цель: кого надо мотивировать, как цели мотивационного плана согласуются со стратегией компании, и каковы показатели эффективности этих мероприятий.

Теперь рассмотрим основные направления мотивационных мероприятий:

Материальные стимулы. Начнем с материальных методов. Их огромное количество, и мы перечислим лишь самые основные:

- введение доплаты за определенный стаж работы на предприятии;
- использование систем премирования (например, по итогам работы за год);
- присоединение к базовому окладу переменной бонусной части за индивидуальные или групповые результаты работы;
- возможность приобретения акций предприятия;
- предоставление беспроцентной или малопроцентной ссуды (займа);
- оплата санаторно-курортного лечения и т. п.;
- оплата пользования мобильным телефоном и т. п.;
- оплата обедов;
- компенсация за использования личного автомобиля, телефона и т. п. в служебных целях.

Сопричастность. Сотрудники хотят быть в курсе событий и принимать активное участие в работе компании. Поэтому стимулом для них могут служить самые интересные проекты и задачи, свобода в выборе способов их решения, возможность обсуждать с начальством планы на будущее и делиться своим мнением. Неважно, станет ли менеджер следовать советам сотрудника – важно, чтобы он его выслушал!

Я сам нередко проводил оценку мотивационного профиля, атмосферы в компании и т. п. на самых разных фирмах, и заметил одну любопытную вещь: люди часто говорят о потребности в сопричастности. Топ-менеджеры хотели бы почаще встречаться и общаться со своими гендиректорами и учредителями или акционерами. Руководители

отделов желают принимать непосредственное участие в решении вопросов, касающихся деятельности компании. Менеджеры хотят, чтобы в работе фирмы учитывалось и их мнение (как что-то можно улучшить), а сотрудники – быть причастными, например, к разработке мотивационных мероприятий (как говорилось выше, нередко у самих руководителей нет четкой концепции в этом отношении).

Социальный пакет. В наше время такие льготы становятся все важнее. Разумеется, сотрудники желают получить максимум возможного (если страховаться или лечиться – то у хороших врачей), но большинство понимает, что не стоит рассчитывать на личный автомобиль или пластическую операцию. Однако в соцпакет можно включить немало всего интересного: оплату телефонных разговоров, частичную оплату путевок, бензин, бесплатные обеды и т. п.

Это, собственно, некий «полуматериальный» способ поощрения, включающий самые разные варианты (или комплекс таких вариантов):

- предоставление корпоративного автомобиля;
- медицинское или пенсионное страхование;
- страхование членов семей сотрудника и т. п.;
- предоставление дополнительных дней к отпуску;
- внутрикорпоративное и внешнее обучение;

И многое, многое другое. Но чтобы понять, какие именно варианты будут работать на конкретной фирме, следует тщательно изучить пожелания работников и проследить, чтобы задачи собственно компании неизменно ставились во главу угла (ведь конечная цель стимулирования – повышение эффективности работы!)

Компания «Вимм-Билль-Данн» учредила специальный «отпускной бонус» для трудоголиков. Руководители, отважившиеся взять положенные 28 дней отпуска, получают компенсацию стоимости туристической путевки и билетов.

Имидж. Определенная группа людей особенно чувствительна к вопросу статуса. Поэтому в качестве поощрения можно использовать «статусные» элементы улучшения рабочего места и условий труда: новый компьютер, дополнительную оргтехнику, престижные аксессуараы, выделение собственного кабинета, предоставление служебного автомобиля, отдельную телефонную линию и т. п. Здесь, кстати, немалую роль играет внешний вид и одежда сотрудников. Кое-где даже вводят общий «стандартный стиль» (бейджи, значки, галстуки, косынки и т. п.). Свою роль играет и стильное оформление офиса, рабочих помещений и столов, наличие визиток, логотипов и прочих атрибутов уважающей себя фирмы.

Статус. В некоторых компаниях иерархия не слишком масштабная (3–4 «топ»-позиции и те уже заняты). Умные руководители в таких случаях придумывают специальные должности: «менеджер 1-го уровня», «менеджер 2-го уровня» и так далее (или «тренер 1-го уровня», «тренер 2-го уровня», если речь идет, например, о фитнес-центре). Бывают, руководителю отдела на визитке пишут красивую фразу: «Зам. начальника департамента» или «Вице-президент». Пустячок, а как приятно сотруднику! В одном из банков все начальники управления одновременно являются и его вице-президентами. Ведь статусность важна практически для всех! Подумайте, как «развести» сотрудников по красивым должностям.

Порой люди уходят с неплохой, в общем-то должности, из-за того, что им не нравится... как звучит ее название. В самом деле, кому приятно называться к примеру «уборщицей»? Куда как лучше звучит «специалист по клинингу»! Суть не меняется, а работник рад. Название должности – один из простых и эффективных способов мотивации. И не надо,

чтобы оно в точности соответствовало штатному расписанию. Если торговый агент хочет называться «менеджером по VIP – продажам» – пускай, лишь бы действительно приводил в компанию серьезных клиентов. Престижные названия отделов и должностей позволяют не только удержать старых, но и привлечь новых сотрудников.

Основатель «The Walt Disney Company» Уолт Дисней однажды заметил, что текучесть кадров наиболее высока там, где люди не считают работу престижной. Это касалось работников прачечных отелей, принадлежащих парку развлечений – самых грязных и тяжелых мест работы. Не долго думая, Дисней переименовал их в «текстильные службы», поставив в один ряд с такими престижными подразделениями компании, как отдел маркетинга или клиентская служба. И вскоре прачечные стали одним из наиболее популярных мест у людей, начинавших карьеру в компании!

Обучение. Здесь интересы работодателя и работника совпадают: компании нужны более компетентные сотрудники, а сотрудник хочет получить навыки и знания, необходимые для карьерного роста. Обходятся такие программы недешево, зато и результат налицо! В эту категорию входят клубы для профессиональной адаптации новичков, спецсеминары, стажировки, корпоративные командные тренинги и т. п. Вы знаете, как организовано обучение в Европе? Люди учатся там в режиме нон-стоп!

Однажды я спросил одного австрийского профессора (он занимается корпоративным обучением уже 30 лет):

- Куда в Австрии идут недостаточно подготовленные профессионалы?*
- Разумеется, на специальные курсы.*
- А опытные, проверенные люди?*
- На курсы повышения квалификации.*
- А суперпрофессионалы в своей области?!*
- Хотя бы раз в год выезжают на тренинг, который выбирают сами, в любую страну мира!*

Учить надо всех. За 15 лет проведения тренингов, мне стало ясно: успешными становятся только те компании, которые не боятся инвестировать в человеческий ресурс, которые озабочены вопросами обучения персонала и постоянно этим занимаются. Чем меньше на фирме учат сотрудников (бывает, вообще не учат), тем сложнее ей добиться успеха. Да, в этом есть и риск: обученного профессионала могут быстрее переманить. Но этот риск оправдан, ведь вы всегда сможете удержать сотрудника, предложив ему возможность карьерного роста или повышения оклада (ведь неизвестно, кто придет ему на смену, и новичка тоже, наверняка, придется обучать...).

Соревнование. Нередко устраиваются различные «соревнования» между отделами или просто несколькими сотрудниками. Устанавливаются определенные критерии: привлечение новых клиентов, увеличение объема продаж, эффективная работа с постоянными клиентами, снижение издержек и т. п. Главное – не переборщить! Бывает, в результате постоянных соревнований, командный дух на фирме заметно падает, исчезает и позитивная атмосфера. Ведь в этой ситуации каждый играет за себя и уже не стремится прийти на помощь товарищу, оказавшемуся в затруднительной ситуации. Порой сотрудники даже начинают переманивать клиентов друг у друга! Важно уловить, когда соревнование идет на пользу компании, а когда – вредит.

Благодарность. Конечно, еще с советских времен слово «похвальная грамота» заставляет иных людей морщиться. Но на деле даже простое «спасибо» может стать эффективным средством мотивации. Различные призывы и лозунги на стенах кабинетов чересчур прямолинейны, но благодарности на общих собраниях, присвоение почетного звания, размещение фотографии лучшего сотрудника в корпоративной газете, личное поздравление руководства – достаточно действенны.

В компании Southwest Airlines летает необычный самолет, выпущенный в честь выдающихся сотрудников. Внутри аэробуса увековечены их имена.

А на центральной улице парков «Диснейленд» окна кафе нередко посвящают наиболее ценным работникам – там вывешиваются портреты лучших специалистов.

Достаточно поблагодарить сотрудника за качественно выполненную работу (лучше всего – высказать благодарность в присутствии его коллег), и его мотивация заметно возрастет. Взгляните, к примеру, на систему мотивационных предприятий в сетевых компаниях: там устраивают регулярные вечера встреч, на которых успешных продавцов приглашают на сцену, хвалят, дарят памятные подарки и просят поделиться своим опытом с новичками. Кроме того, благодарность может быть и материальной: в виде грамоты, премии, бонуса. Спасибо и кошке приятно! Но здесь очень важна своевременность: чем раньше вы поблагодарите сотрудника за сделанное, тем лучше. У него выработается своеобразный рефлекс, который психологи называют «положительной поддержкой нужного поведения».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.