

СОДЕРЖАНИЕ:

От авторов	2
Что такое мотивация?	4
Отличие мотивации от стимулирования.	
Проблемы мотивации персонала в организациях.	8
Типичные ошибки с реальными примерами.	
Формы и факторы мотивации.	17
Роль заработной платы среди прочих факторов.	
Источники нематериальной мотивации.	21
Поддержка как эффективный инструмент мотивирования.	22
Признание – основа нематериальной мотивации.	24
Мотивация сотрудников разных поколений.	25
Мотивация на этапе подбора персонала.	28
Как узнать индивидуальные мотиваторы сотрудника прямо на собеседовании.	
Рекомендации по поддержанию трудовой дисциплины, стимулирующие работника к выполнению установленных требований.	32
Диагностика мотивационной среды организации. Попробуйте оценить сами.	33
Кейсы для самостоятельного решения.	40
Ответы для проверки.	

Уважаемые предприниматели!

Тема мотивации персонала будет актуальной всегда.

Во-первых, мотивация, наряду с планированием, организацией и контролем является одной из основных функций менеджмента как в теории, так и на практике. Нам не миновать ее выполнения, если мы хотим, чтобы люди работали «на нас». Во-вторых, способы и факторы мотивации меняются также динамично, как меняется жизнь человечества. Сейчас уже трудно вызвать лояльность рабочих сокращением рабочего дня с 12 до 8 часов, как это было во времена Генри Форда.

Так как же быть работодателю, которому нужно находить и удерживать сотрудников? Расширять бизнес и платить зарплату?

Ответы на этот вопрос вот уже более 100 лет пытаются дать различные теории мотивации и стимулирования: от «теории Маслоу» до расчета материального вознаграждения по КРІ. Однако нам видится, что наибольшей ценностью для руководителей и предпринимателей будет материал, позволяющий им, с одной стороны, сформировать свое базовое понимание «мотивации человека», а с другой стороны, использовать свой личный ресурс – как руководителя, вдохновителя и идеолога бизнеса.

Составляя эту брошюру, мы ставили своей целью показать, что мотивация – это не просто автоматизированная система расчета заработной платы по ключевым показателям, а ежедневная работа любого руководителя, открывающая гораздо большие возможности, чем КРІ.

Несмотря на то, что бизнес-менеджмент стремится максимально стандартизировать алгоритмы работы, чтобы снизить объем ручного управления, не стоит забывать, что бизнес – это система, в которой работают люди. И до сих пор, несмотря на массу изобретений на тему «как снизить влияние человеческого фактора в организации», ещё никому не удалось его снизить и уж тем более, от него избавиться. **С человеческим фактором может справиться лишь человек, и этот человек Вы!**

Именно поэтому мы предлагаем вниманию руководителей подход, альтернативный механистическому пониманию менеджмента, при этом имеющий собственные эффективные инструменты. Вы можете использовать их в самых распространенных ситуациях: при приеме сотрудников на работу, при выяснении их мотивов и потребностей, для оценки мотивационной среды в собственной компании и для выстраивания отношений с сотрудниками разных поколений и прочее. Попробуйте и сделайте выводы.

*Евгения Погудина
Ольга Ивакина*

Что такое мотивация?

Сейчас мы приходим к пониманию того, что человек не просто продает свой труд и время в обмен на денежное вознаграждение. Человек, профессионал в своем деле, может воспринимать самого себя в качестве ценного актива и осознавать себя не просто работником, а собственником знаний, компетенций, навыков, которые можно использовать по-разному. И, конечно, в таком случае работодателю придется искать новые способы мотивации подобного персонала.

Большинство наиболее известных теорий мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума) создавались, применительно к реальности индустриальной эпохи. В настоящее же время все большее количество людей задействованы в сфере интеллектуального труда (так называемая «эпоха информации»). Логично предположить, что для сотрудника эпохи информации более актуальными окажутся несколько иные мотивы. Работа для такого сотрудника перестает быть ценностью сама по себе, и организации должны становиться тем местом, где человек может актуализировать свои собственные ценности (а не только ценности организации) и реализовать и удовлетворять потребности не только в «хорошей работе» (для работника индустриальной эпохи нередко «хорошая работа» означала «хорошая зарплата»).

Термин «мотивация» – многозначный термин. Так, в физиологии и этологии под мотивацией понимается весь комплекс факторов, определяющих поведение человека, в психологии – осознаваемые и неосознаваемые психические факторы, которые побуждают человека к совершению определенных действий.

В теорию управления термин «мотивация» пришел из психологии. Для того чтобы разграничить понятия «мотивация» в практическом управлении и «мотивация» в

психологической науке, в теории управления стал использоваться термин «**трудовая мотивация**». Тем не менее, и под трудовой мотивацией обычно понимаются внутренние побудительные причины (потребности, мотивы) по отношению к трудовой деятельности.

Вместе с термином «мотивация» в менеджменте также используется термин «стимулирование». Под стимулированием обычно понимается внешнее воздействие на сотрудника с целью добиться эффективного рабочего результата. Во всех учебниках и руководствах по менеджменту всегда делается акцент на различии этих понятий (и явлений). Вместе с тем, термины «мотивация», «мотивирование» и «стимулирование» нередко употребляются в качестве синонимов. И это наблюдается не только в теоретических пособиях, но и в реальной деятельности организации и руководства. Сколько раз приходилось слышать от различных руководителей: «Зачем их мотивировать, им нужна только побольше заработная плата», «Мы выстраиваем сейчас систему мотивации персонала – разрабатываем систему штрафов» – в этих высказываниях и действиях нет понимания того, что стимулирование и мотивация - это разные явления, хотя и, безусловно, связанные между собой.

Мотивация - это весь комплекс факторов (сознательных и бессознательных), которые направляют поведение человека, где бы он ни находился – на рабочем месте или любом другом.

Так что же такое мотивация?

Когда сотрудник переступает порог офиса, он приходит с некими характеристиками, которые будут влиять и обуславливать его поведение, независимо от нашего желания – это его возраст, система ценностей, темперамент, место в организационной среде и т.п. И эти факторы также необходимо учитывать. Для того, чтобы действительно мотивировать

вировать человека, необходимо в первую очередь создавать условия, в которых мотивы человека становятся актуальными, действенными – и тогда сотрудник захочет сделать работу сам и качественно.

В то же время в организации должны присутствовать и определенные стимулы, и сам процесс стимулирования трудовой деятельности, т.к. стимулирование является важной составляющей мотивационной системы организации.

Под **стимулированием** понимается предъявления внешнего фактора с целью провокации определенных реакций человека; стимулирование – это всегда внешнее воздействие на сотрудника, тогда как мотивированное поведение совершается в результате выбора (осознанного или не осознанного).

Грамотная система мотивации в организации (в научной литературе термины «система мотивации» и «система стимулирования» часто используются в качестве синонимов), как правило, содержит в себе оба эти компонента – и стимулирование, и мотивацию.

Очень важно понимать разницу между стимулированием и мотивированием персонала.

Стимулирование, как правило, это всегда **внешнее** воздействие (например, мы предлагаем сотруднику определенную премию за дополнительно выполняемый объем работ – это будет стимулирующим действием); стимулировать мы можем обезличенным способом – через систему приказов, документов; мы заранее предполагаем, какие стимулы могут быть действенными, а какие – нет; стимулировать сотрудника может не только организация, но и государство – в качестве примера можем привести систему стимулирующих надбавок учителям в школах.

Мотивирование, как мы уже отмечали, это всегда **внутреннее** побуждение к деятельности; очень важно, что успешное мотивирование всегда индивидуально и

осуществляется, как правило, посредством личного контакта, когда в общении с человеком мы ищем, исследуем его собственные мотивы, а не предполагаем за него (так, один сотрудник может принять с восторгом идею об отдыхе всем отделом в лесу, тогда как для другого это окажется идеей ужасной, которая не будет способствовать эффективной деятельности в последующем, и может быть воспринята как «обязаловка»). Мотивировать может наставник, непосредственный руководитель, менеджер по персоналу – т.е. тот человек, который непосредственно вступает в контакт с сотрудником.

Если в организации существует либо только мотивирование, либо только стимулирование – это всегда ведет к каким-либо «перекосам» в деятельности организации.

Например, если вдруг по каким-либо причинам увольняется сотрудник из организации с семейным типом организационной культуры, то оказывается, что на его место необходимо брать 2-3 сотрудников – такой объем работы ушедший (мотивированный!) сотрудник выполнял.

Если же в организации существует исключительно только набор стимулирующих факторов, то это может вести к ощущению сотрудниками их использования, достаточно быстрому профессиональному выгоранию.

Таким образом, система мотивации в организации – это система действий по активизации мотивов другого человека; создание обогащенной стимулами и возможностями организационной среды, в которой каждый человек актуализирует свои мотивы.

Характерен для небольших предприятий или компаний, находящихся на начальных этапах развития, когда из-за ограниченного числа сотрудников одному человеку приходится выполнять несколько функций.

Проблемы мотивации персонала в организациях¹

Мотивация и мотивирование персонала – реальность, с которой приходится иметь дело любому руководителю и менеджеру. Несмотря на обилие исследований и практических разработок в этой области, вопрос о мотивации сотрудников остается острым в большинстве организаций. На наш взгляд, есть несколько важных моментов, на которые необходимо обращать внимание, когда вдруг оказывается, что все самые лучшие теории и инструменты мотивации вдруг отказываются «работать». Рассмотрим наиболее распространенные ошибки в этой области.

1. Нередко представление о мотивации у руководителей сводится к тому, что главный мотиватор для любого сотрудника – это денежное вознаграждение.



Консультанты и менеджеры по персоналу нередко слышат от руководителей различных организаций мнение, что единственно возможная (и реально работающая) мотивация сотрудников – это мотивация денежная. Иногда в качестве «мотивирующего» инструмента также предполагаются различные отрицательные стимулы – например, страх наказания, штрафы за опоздания и тому подобное.

На это можно ответить цитатой Стивена Кови: «Исследования показывают, что люди начинают ставить заработную плату на четвертое место по значимости после доверия, уважения и гордости. Почему? Потому что, когда люди получают внутреннее удовлетворение от своей работы, внешние факторы становятся менее значимыми. Однако, если внутреннего удовлетворения работа не приносит, деньги становятся самым главным мотивом. Почему? А потому, что за деньги можно «ку-

¹ Погудина Е.Ю. Проблемы мотивации персонала в организациях // Антропологическая психология в XXI веке: проблемы и перспективы: сборник материалов V Сибирского психологического форума – Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2013. С. 193-196.

пить удовлетворение» за пределами работы». ²

Мне довелось присутствовать при диалоге руководителя фирмы с сотрудником консалтингового агентства. Руководитель принес схему «мотивации сотрудников», в которой была прописана система штрафов (о поощрениях и премиях речи там не было). И – самое поразительное – сотрудник агентства одобрил эту схему. Это ли не яркая иллюстрация повсеместно распространенного убеждения в том, что поведением человека можно управлять исключительно и только с помощью «кнута и пряника»?

Как мы уже отмечали, деньги - это в первую очередь стимулирующий фактор. Да, он важен, вряд ли сотрудник захочет работать бесплатно. Тем не менее в настоящий момент существует достаточно большое количество исследований, подтверждающих, что высокая заработная плата в качестве эффективного мотиватора стоит не на первом месте у многих сотрудников.

«У нас была очень высокая заработная плата, и в первые месяцы испытательного срока я думала, что ради такой зарплаты можно и потерпеть. Но постоянный, изматывающий контроль, обвиняющий всегда и во всем тон руководителя (мы все заранее знали, чем закончится любой с ним разговор – а он практически всегда заканчивался обвинением сотрудника в чем-то) очень сильно «бил по рукам». Сейчас, когда я вспоминаю работу в той организации, я понимаю, что даже если бы зарплата была больше, я все равно бы ушла. Кстати, в этой организации очень большая текучка персонала...»

Рассказывают
сотрудники

Пример №1

Региональная компания, работающая в сфере услуг для бизнеса с численностью персонала до 20 человек.

По результатам месяца руководитель компании на общей планерке предлагает самому эффективному продавцу выбрать себе поощрение: дополнительные дни к отпуску, или премию. Также можно высказать свое по-

Реальная
ситуация

² Кови С. Восьмой навык: от эффективности к величию. - М., 2009. М. 303.

желание и, компания его выполнит, если это будет по-сильно. В ответ на что, менеджер по продажам сразу же сформулировал свое личное желание, немало поразив всех, в том числе и директора. Он сказал так. «Раз я действительно принес много пользы компании и, Вы это признаете и готовы поощрить меня за это, я хочу в течение 1 месяца ставить свою машину на Ваше парковочное место» (место директора). «Во-первых, оно всегда свободно, т.к. отмечено специальными ограждениями и постоянно охраняется, а значит, я не буду тратить время на поиски – куда мне припарковаться. Во-вторых, когда по утрам я буду ставить туда свою машину, все будут видеть – насколько я ценный сотрудник».

К чести руководителя такое пожелание удивило, но не выбило ее из колеи (директор – женщина). Она тут же согласилась предоставить менеджеру такую возможность. Позже, на круглом столе с другими руководителями бизнеса, она поделилась этой историей. Весь месяц, наблюдая на своем парковочном месте другую машину, она не переставляла размышлять: насколько, оказывается, разными и непредсказуемыми бывают скрытые желания сотрудников, и с какой легкостью мы могли бы их удовлетворять, если бы всегда о них знали.

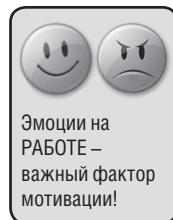
2. Мотивация персонала на деле нередко оказывается достаточно жестким манипулированием сотрудником, а не актуализацией его мотивов и потребностей. К сожалению, пренебрежение личностью, творческими возможностями сотрудника, частое использование административных «рычагов», технократическое отношение к человеку до сих пор распространены во многих организациях.



«В нашей организации был тотальный контроль, который почему-то, по мнению руководства, должен был нас стимулировать на хорошую работу. У нас были слежки по сим-картам; на автомобилях стояли маячки, каждый месяц была рассылка телефонных разговоров – можно было отследить кто с кем говорил. Это способствовало невероятному напряжению, например, если видели, что мне звонили из центрального офиса, мне тут же звонил руководитель и напряженным голосом расспрашивал, кто звонил и зачем...»

Рассказывают
сотрудники

3. Игнорирование связи эмоциональных и мотивационных факторов. «Мотивация» и «эмоции» – эти слова не случайно имеют в латинском языке один корень – *motere* – «двигать». Эмоциональная и мотивационные сферы человека неразрывно связаны, т.к. именно эмоции являются механизмом, направляющим и мотивацию, и вообще любое поведение человека, независимо от того, где он находится – выполняет ли рабочее задание или находится дома, в кругу семьи. Долгое время эмоции и руководителей, и подчиненных на рабочем месте игнорировались, организации все еще считаются свободными от эмоций и эмоциональных проявлений, что, конечно, совершенно не так. Кроме того, известный исследователь в области теории управления А.И. Пригожин говорит о том, что многие российские организации «больны» демотивирующим стилем управления, который просто обесточивает коллективы в самые решительные моменты. Пренебрежительное отношение к сотрудникам, мнение, что на сотрудников можно повышать голос – все это не способствует эффективной работе персонала.



«В «сезон продаж», у нас было огромное количество работы, мы не справлялись со своими основными обязанностями, плюс к тому же я выполняла должностные обязанности другого сотрудника, которого не было в организации в силу определенных причин. Полагаю, что руководитель должен был перераспределить работу между сотрудниками отдела, но он этого не сделал. Спустя время, он подошел ко мне и на повышенных

Рассказывают
сотрудники

Рассказывают
сотрудники

тонах спросил о готовности проверки документов - при том, что эта проверка является непосредственно его, а не моей обязанностью. По сути, он на меня накричал. При этом он считает, что такая эмоциональная «встряска» всегда идет только на пользу сотрудникам и делу. На мое замечание, что со мной не стоит так разговаривать, он отреагировал, как будто я не соблюдаю субординацию... Для меня это было шоком. После его ухода из кабинета у меня сильно разболелась голова, трудно было дышать, и до конца рабочего дня я просто не могла больше сосредоточиться на работе...».

Как анекдотично высказался один из руководителей отдела крупной организации с филиалами по всей России: «мне достаточно сотрудников один раз отмотивировать как следует – они потом месяц хорошо работают».

4. Попытка создать мотивацию «единую для всех».

Не может быть единого набора мотивов/стимулов для всех сотрудников, т.к. эффективный мотивационный менеджмент, как правило, индивидуален. В разные моменты времени в зависимости от ситуации, обстоятельств и т.п., один и тот же фактор даже для одного и того же человека может оказаться либо ярко выраженным мотивом, либо достаточно жестким стимулом.

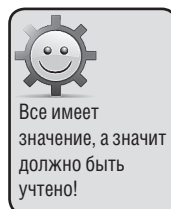
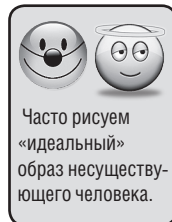
В связи с этим хочется упомянуть известную теорию мотивации Абрахама Маслоу, упрощенное изложение которой есть в каждом учебнике по менеджменту. Однако(!), именно упрощение данной теории может сослужить плохую службу тем менеджерам, которые станут использовать ее в своей практике. Так, в своей известной книге «Мотивация и личность», Маслоу говорит о том, что для базовых потребностей есть свой собственный индивидуальный «удовлетворитель», и как бы ни старались в организации удовлетворить потребности, например, в безопасности, признании и уважении, используя для этого разнообразные инструменты, удовлетворить эти потребности одинаково у всех сотрудников не удастся. Если у



одного сотрудника причина частых опозданий – демонстрация пренебрежения к заведенным правилам и желание привлечь к себе внимание, а у другого – в том, что ему необходимо отвезти детей в школу или детский сад, то, очевидно, меры, которые необходимо предпринять для устранения опозданий, к разным сотрудникам следует применять разные.

5. Отсутствие в организации четких и реалистичных критериев мотивированного сотрудника. Когда спрашиваешь менеджеров, а какой он, по их мнению, мотивированный сотрудник, то оказывается, что к «мотивированному сотруднику» предъявляются очень противоречивые требования – и чтобы за любую работу брался, о которой скажут (не вступая в споры с начальством), и чтобы свое собственное мнение имел. Чтобы у него были и карьерные амбиции, но, в то же время, чтобы он был доволен той должностью, которую занимает сейчас. Нужен и инициативный, и исполнительный работник, и нередко – в одном «флаконе». При этом организации мечтают о взрослых, самостоятельных людях со своим собственным взглядом на мир и на работу в том числе. Думается, что если понимать мотивацию как компетенцию, то в организации должен быть создан «профиль» мотивированного сотрудника, который также должен быть проверен на жизнеспособность и реалистичность. Организации действительно нужны взрослые и целостные люди, а это всегда подразумевает некоторое «неудобство» сотрудника. Как сказал один мудрый руководитель: «Зачем мне нужны сотрудники, которые всегда во всем согласны со мной?».

6. Отсутствие целостного видения организации и функционала каждого сотрудника в общем процессе. Мотивация – это организационный процесс, который тесно связан с такими явлениями, как организационные коммуникации (а мотивировать сотрудника мы можем посредством межличностных коммуникаций), организа-



ционная культура, особенности найма персонала на работу, адаптация новых сотрудников, отношение к профессионалов и новичкам и т.п.

Рассказывают
сотрудники

«Я работаю в организации уже более полугода, но до сих пор так и не определили четко круг моих должностных обязанностей. Сказали, что пока мне надо ознакомиться с деятельностью фирмы, несмотря на то, что опыт работы в данной сфере уже имеется. В итоге, выполняю работу разного характера - не только за себя, а также являюсь и секретарем, и помогаю еще одному сотруднику... При этом, за все время работы непосредственный руководитель мне ни разу не помог – ни советом, ни знанием, ни чем...».

На самом деле мотивировать (или демотивировать) могут и организационные нормы и ценности, и сама организационная среда в целом.

Пример 2.

Производственное предприятие, завод с численностью персонала до 500 человек.

Реальная
ситуация

Во всех цехах завода существует одинаковая система материального вознаграждения: базовый оклад плюс премиальная часть, начисляющаяся на всю бригаду и распределяемая между ее членами в соответствии с тарифным коэффициентом (зависит от стажа и квалификации работника). При этом в разных цехах предприятия сформировалась своя субкультура.

Так, в цехе №1, где выполняется часть производственного цикла, требующая средней и высокой квалификации рабочих, сложные и кропотливые операции выполняют самые опытные мастера. У новичков есть возможность наблюдать за ними, перенимать опыт, спрашивать совета. Когда молодые осваивают новые операции, мастера выполняют роль наставников, подсказывают лучший способ. При распределении премиальной части заработной платы, опытные мастера получают больше. Ситуация

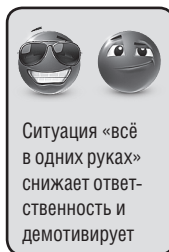
оценивается молодыми сотрудниками как справедливая, ведь размер оплаты труда соответствует степени сложности и ответственности выполняемой работы.

Кадровый состав цеха стабилен, текучка составляет не более 10% в год.

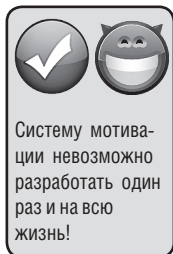
В цехе №2, где выполняется часть производственного цикла, не требующая специальных знаний, самые сложные (тяжелые и вредные) операции достаются новичкам. Старожилы выполняют работу, не требующую значительных физических усилий. При распределении премиальной части разница в деньгах между старыми и новыми сотрудниками невелика, т.к. она формируется только за счет стажа, а не квалификации. К тому же в этом цехе выдается надбавка за вредность, что дополнительно увеличивает материальное вознаграждение. Несмотря на это ситуация оценивается новыми сотрудниками как несправедливая и они быстро покидают место работы. Старожилам это на руку, ведь тогда премия делится на меньшее количество человек. Бригады постоянно не укомплектованы, и кадровики непрерывно ищут новых сотрудников.

На этом примере хорошо видно, как среда и взаимоотношения, сформировавшиеся в разных цехах, влияют на трудовую мотивацию персонала. Деньги не являются решающим стимулом, когда на другой чаше весов здоровье и самоуважение.

7. Отсутствие у руководителя навыка делегирования полномочий. Это также достаточно распространенная проблема о которой, к сожалению, говорят пока мало. Но делегирование полномочий – это тот необходимый навык любого руководителя, который может оказаться и достаточно сильным мотивирующим фактором. Нередко в ловушке «делать все самому» или «держат все под контролем» оказываются собственники бизнеса, сделавшие его «с нуля». Их страх и гиперответственность могут оказаться демотирующими факторами. Не редки случаи,



когда руководитель сам составляет договоры, верстает сайт, только потому, что имеет некоторые навыки в этих сферах. Хотя эти задания можно было распределить между сотрудниками: юристом и бухгалтером, а веб-мастеров и контент-менеджеров легко найти на фри-лансе.



8. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Отслеживание эффективности работы системы мотивации – важное условие: у сотрудников, как мы уже отмечали, могут меняться ожидания и интересы, также сотрудники могут привыкать к мотивирующему фактору; либо, что также бывает – первоначально высоко оцененные мероприятия могут потерять в эффективности, и об этом тоже необходимо помнить. Либо же вообще применяемые «меры» для мотивации персонала могут оказаться напрасными, т.к., по сути, являются бессмысленными. Это может хорошо проиллюстрировать следующий пример.

Пример №3

Региональная компания-СМИ, численность персонала до 50 человек.

В коммерческом отделе компании за самый большой индивидуальный объем продаж была назначена премия в 3000 рублей при среднемесячном доходе менеджеров 25000-30000 рублей. При этом, уже в начале этого «соцсоревнования» было понятно, кто сделает наибольший объем. Это ведущий менеджер, среднемесячный доход которого составляет 45000-50000 рублей. В результате: в соревновательный месяц ведущий менеджер (И.) продавала по-прежнему успешно, но ровно в том же режиме, в каком она это делала и до обещания премии. Т.к. постоянным стимулирующим фактором для нее была сама сделанная оплата труда. Именно она позволяла ей постоянно увеличивать свой личный доход путем более активной и результативной деятельности. Бонус в 3000 рублей был, конечно, приятным, но, как говорят: «ни о чем». Поскольку при

Реальная
ситуация

желании, за счет собственных усилий, И. могла добиться гораздо больших финансовых результатов.

Нелепость ситуации интуитивно поняли другие работники, и целый месяц весь коллектив ходил и ворчал, что И., у которой и так больше всех, добавили 3000 рублей.

Все понимали, что реальной экономической пользы компании от этого не будет. А если это расценивать как знак благодарности или признания заслуг, то форма была выбрана очень неудачно: 3000 ни на стенку не повесишь, ни друзьям не похвастаешься, ни уважения коллег не добьешься.

Показанная в примере ошибка материального стимулирования - награждать премией, которая по размеру несопоставимо меньше, чем среднемесячный доход сотрудника – очень распространена. Хотя на деле такой стимул вовсе не мотивирует и может принести больше вреда, чем пользы.

Конечно, это не окончательный «список» заблуждений и ошибок в мотивации, с которыми приходится сталкиваться в организациях. Тем не менее, это те проблемы, которые кажутся как будто сами собой разумеющимися. Именно потому они и коварны, что на них привыкли не обращать внимания, хотя они имеют явно негативные последствия для бизнеса.

Формы и факторы мотивации персонала

Прежде всего, можно выделить **положительную и отрицательную** мотивацию. Положительная направлена на поощрение за достижения и результаты и закрепление такого поведения. Отрицательная, как правило, состоит из системы санкций и наказаний за нарушение дисциплины и низкие результаты. Система мотивации не будет эффективной, если в ней существует перекокс в сторону «кнутов». Однако она не будет эффективной и

Положительная

Отрицательная

МОТИВАЦИЯ/
стимулирование

Материальная

Нематериальная

тогда, когда будет состоять только из пряников.

К **положительным** мотивам и стимулам мы можем отнести безопасность, уважение, интересный труд, престиж и привилегию должности, позитивную рабочую атмосферу, признание, награды, бонусы. К отрицательным – всевозможные ограничения, понижения, штрафы, т.е. наказания: словом и делом, в т.ч. рублем.

Также выделяют **материальную** и **нематериальную** формы мотивации персонала.

К материальной относятся: зарплаты, премии, бонусы, компенсации расходов на связь, транспорт, еду, спорт, а также штрафы и другие денежные взыскания. Надо сказать, что приемы положительного материального стимулирования с каждым годом становятся все разнообразнее: кто-то готов доплачивать даже за отказ от курения.

Остановимся более подробно на таком материальном факторе как заработная плата. Ведь она, по идее, должна быть основным фактором материальной мотивации, однако на деле не всегда им является. Почему так происходит?

Ответ на этот вопрос отчасти может дать нижеприведенная таблица. В ней кратко отражены место и роль заработной платы в рамках каждой теории мотивации.

Теории мотивации	Роль оплаты труда как мотивирующего фактора	Период создания теории (гг.)
Научное управление Ф.Тейлора	Деньги являются единственным мотиватором. Четкая связь оплаты с результатами труда.	1885-1920 гг.
Иерархическая модель потребностей Маслоу	Оплата является стимулом, который может удовлетворять ряд потребностей: • физиологические • безопасности (как физической, так и психологической) • потребности в уважении, оценке, признании • самореализации	1940-1950 гг.
Двухфакторная теория Герцберга	Оплата может рассматриваться как гигиенический фактор. Если работник рассматривает ее как слишком низкую, он будет испытывать неудовлетворенность. Оплата также может стать мотиватором если она рассматривается как форма признания заслуг, как справедливая оценка достижений и т.д., «это, - по словам Герцберга, - больше, чем деньги; это означает хорошую работу; это значит, что человек растет профессионально».	Конец 1950-х
Теория справедливости Адамса	Оплата является одним из основных ориентиров (результатов), которые люди используют, чтобы сравнить себя с другими.	1963 г.
Теория ожиданий Врума	Если индивид считает, что увеличение производительности приведет к большей оплате, то результатом будет более высокий уровень мотивации. Т.е., если человек понимает, что дополнительные усилия должны привести к большей оплате (ожидания), то он принимает решение о более напряженной работе. Предлагаемые финансовые поощрения должны быть привлекательными для работников (валентность).	1964 г.
Теория подкреплений Скиннера	Оплата выступает в качестве позитивного стимула, подкрепляющего желательное поведение.	1970-е гг.

Таким образом, низкая или «постоянно одинаковая» зарплата мотивирующим фактором не является. Давно поняв это, руководители стараются привязать размер оплаты труда к «выработке» и тогда наталкиваются на другой подводный камень: в погоне за объемом, количеством, сотрудники придают меньшее значение качеству. В таких случаях на помощь приходит система КРІ (Key Performance Indicator) – ключевых показателей деятельности, которые разрабатываются для каждого сотрудника с учетом и количественных и качественных характеристик его труда. В идеале индивидуальные КРІ должны находиться в согласовании с корпоративной системой сбалансированных показателей.

Сторонники метода ключевых показателей, говорят о том, что именно при использовании КРІ становится четкой и прозрачной система мотивации: поскольку фиксируются плановые и фактические значения, то руководителю ясно, за что и как вознаграждать сотрудника. Сотрудник, в свою очередь, хорошо понимает, при каких условиях он получит поощрение, а за что его ожидает взыскание.

Мы уверены, что любой руководитель, хорошо понимающий цели своего бизнеса, в состоянии использовать такой подход. Однако правда также заключается в том, что для людей важны ещё и другие, может быть не столь очевидные, но очень значимые в работе моменты, связанные с эмоциями, отношениями, живым общением. Это то, что создает «тонкую настройку» организационного климата и наполняет бизнес внутренней энергией, от которой напрямую зависят результаты и достижение целей организации.

Именно поэтому теперь мы перечислим **нематериальные** факторы мотивации. К ним относятся: карьерные возможности, интересные задачи, перспективы развития, поддержка, признание, благодарность (положительные), а также выговоры, отставки, понижения, (отрицательные).

Более подробно о прикладном использовании этих факторов читайте далее. Самым эффективным инструментам нематериальной мотивации посвящены следующие 3 главы.

По отношению к личности сотрудника нематериальные **факторы мотивации** также бывают **внутренние** (чувство собственного удовлетворения, самореализации, самоуважения), которые учитывают самооценку сотрудником своих результатов работы, и **внешние** (общественное признание, награды, карьерное продвижение) - связанные с оценкой успешности работы сотрудников руководством организации.

Поскольку у различных сотрудников – разные потребности, ценности и интересы, можно выделить **индивидуальную** форму мотивации сотрудников (некоторые исследователи, например, Е. В. Сидоренко, считают такую форму мотивации единственно возможной).

смотри
пример №1
на стр. 9

Источники нематериальной мотивации

Мы уже неоднократно отмечали, что эффективное мотивирование сотрудника всегда индивидуально. Учитывая это, необходимо создание мотивационной среды организации, которая способствовала бы актуализации мотивов различных людей. Считается, что наиболее распространены следующие естественные «источники» мотивации:

- интересная, содержательная работа;
- участие в важном и интересном проекте;
- уважение и внимание со стороны руководителя;
- доверие к высшему руководству;
- разделение ценностей компании;
- возможность профессионального развития;
- возможность продвигаться в компании;
- участие в выработке стратегии и операционных целей
- прозрачность действий менеджмента;

- продуктивная организационная культура.

Этот перечень источников вдохновения отражает лишь общие тенденции. В действительности источники мотивации индивидуальны. Причины, поддерживающие мотивацию человека к работе, причем к работе именно в этой организации, различаются у разных людей³.

Выделяют также такое явление, как демотивация сотрудника – это сильное снижение трудовой мотивации и вследствие этого существенное снижение качества работы. Если в организации не созданы условия для мотивирования сотрудников, то демотивация, как правило – естественное следствие такой «невнимательности» к их потребностям, идеям, возможностям.

Поддержка как эффективный инструмент мотивирования

Существуют различные инструменты и методы мотивирования сотрудников. Остановимся подробнее только на одном, казалось бы, самом очевидном – поддержке сотрудника. Очень часто менеджеры путают похвалу и поддержку. Нередко можно услышать вопрос о сотрудниках: «А за что их хвалить?» Конечно, сотрудника следует поддерживать (а не хвалить) не «на пустом месте».

Похвала определяет ценность и достоинство в отрыве от самого работника. Стимулирует соперничество и конкуренцию. А также:

- Концентрирует внимание на внешней стороне того или иного действия.
- Отождествляет сам поступок и того, кто его совершает.
- Создает благоприятную почву для развития эгоизма, превосходства над другими.
- Подчеркивает оценку личности в общем: «Ты лучше других».

³ Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга: от замысла к результату. - СПб.: Речь, 2007.

- Возводит в звание трусость, лишает человека выдержки.

- Поощряет боязнь совершить ошибку.
- Воспитывает зависимость от мнения других.
- Побуждает к действию за счет стимула, извне.

Например: Ты мой самый лучший сотрудник. Ты молодец. Ты делаешь эту работу лучше всех. Ты пользуешься большим авторитетом в нашей компании. Я горжусь тобой.

Поддержка, в отличие от похвалы определяет ценность и достоинство личности в неразрывной связи с самим сотрудником. А также:

- Стимулирует взаимовыручку и сотрудничество во имя общего блага.

- Концентрирует внимание на количестве затраченных усилий, настойчивости и решительности в сочетании с радостью от результата.

- Отделяет поступок от того, кто его совершает.

- Личность ощущает себя способной по достоинству отреагировать на доброту.

- Воспитывает самооценку, которая не вызывает обиды у других.

- Выделяет какой-то определенный вклад личности в полезное дело: «Ты так помог мне в этом деле».

- Усиливает настойчивость/решительность.

- Допускает факт несовершенства личности, дает право на ошибку.

- Воспитывает самостоятельность, взаимозависимость.

Например: Ты прекрасный сотрудник (в этом примере нет сравнения с другими сотрудниками). Задание, которое ты завершил вчера, было сделано профессионально.

Ты еще раз подтвердил свой высокий профессиональный авторитет; твоя готовность посвятить себя общему делу нашей компании, очевидна.

Тебе, по всей видимости, самому нравится исполнять свои обязанности на высоком уровне.

Признание – основа нематериальной мотивации⁴

Обращаясь к нематериальной мотивации, мы хотим найти ключ к управлению теми настроениями и поведением, которые обеспечивают высокую эффективность в работе, но которые вместе с тем невозможно «купить» материальными стимулами. Это близость для работника целей, миссии и ценностей компании, интерес к профессиональной деятельности, лояльность к бренду организации.

Социальное и профессиональное признание – то, что может дать компания персоналу, и что тоже не купишь за деньги. Можно привести множество примеров (наверняка, подобные встречались и в вашей практике), когда выраженная коллективом или руководителем признательность побуждала сотрудника к еще большим трудовым подвигам в течение длительного времени. Отсутствие заслуженной положительной обратной связи вызывает противоположный эффект. Вот показательный случай из практики: заполняя анкету увольняющегося, сотрудник помечает как причину ухода «переход на более высокооплачиваемую должность». Согласно анкете, все остальное в компании его устраивает. В процессе выходного интервью он ведет себя сдержанно, но в какой-то момент на волне откровения у него проскакивает фраза: «Да если бы мой руководитель хоть изредка просто «спасибо» за мою работу говорил, может, я бы и остался».

Основная функция нематериальной мотивации – демонстрация человеку социального и профессионального признания, в то время как денежным вознаграждением

⁴ Цит. по: Короленок Е.В. Маска и “лицо” нематериальной мотивации // Менеджмент сегодня. - №5. - 2013.

мы компенсируем работникам их труд – ежедневное добросовестное выполнение обязанностей. Ценность нематериального вознаграждения не исчерпывается его денежным эквивалентом. Если мы хотим стимулировать бесценное отношение к работе/коллегам/компании и считаем таким же бесценным социальное признание, то для сохранения равенства стоимость утилитарного вознаграждения совершенно не имеет значения.

Вот **пример**, подтверждающий, что именно признание, выражаемое сотруднику коллегами, руководителем, компанией – реальное «лицо» нематериальной мотивации. Собственник нескольких швейных фабрик и руководитель компании в одном лице, чтобы поздравить сотрудниц с 8 Марта, в первый раз решился «пойти в народ». Он прошел по всем цехам, складам и т.д. и каждой сотруднице (а это несколько сотен женщин!) вручил цветы и конфеты. Эффект превзошел все ожидания. Видя живого собственника с цветами, общаясь с ним, сотрудницы почувствовали свою значимость для компании и конкретно для этого руководителя. Некоторые даже растрогались до слез! А вы когда-нибудь доводили своих сотрудников до таких слез?

Публичное выражение признания не только увеличивает вес признания для награждаемого, но и задает ориентиры для развития присутствующим сотрудникам, а для некоторых и определяет мотивы сотрудничества с компанией.

Мотивация сотрудников разных поколений⁵

Понять, какая мотивация эффективна для людей разного возраста, может помочь небольшое неформальное исследование ожиданий и предпочтений определенных возрастных групп.

⁵ Цит. по: Надежда Онухова. Эффективная мотивация: каждому по заслугам //Справочник по управлению персоналом. - № 8. - 2014. С.13-14.



Представители категории «20+». Таким сотрудникам важно то, как они проводят время. Им импонирует позитивная, непринужденная обстановка, свободная от строгого этикета и дресс-кода. Работа для них не должна быть отягощена какими-либо другими корпоративными ограничениями (например, запрет на использование социальных сетей). Этим людям важны четко поставленные цели, обсуждение того, что и как ими должно быть достигнуто, какое вознаграждение последует за это. Цели должны быть увлекательными, не статичными, предполагать возможность развития – эта категория обычно не склонна выполнять рутинную работу. Они хотят прозрачности в отношении карьеры, и будут думать об уходе из компании в отсутствие постоянного обучения, разнообразия и продвижения.

Кроме того, сотрудники этой категории заинтересованы в заработке, т.к. чаще всего именно в этот период своей жизни женятся или выходят замуж, нуждаются в достижении материальной независимости.

Мотиваторами для данной возрастной группы могут быть:

- * предоставление профессиональной практической информации;
- * создание условий для профессионального поиска и самоопределения;
- * помощь в формировании практических навыков работы;
- * как правило, молодые сотрудники заинтересованы в активном общении с коллегами своего возраста, поэтому обучение со сверстниками-коллегами также может оказаться достаточно сильным мотиватором.



Представители категории «30+» хотят четко понимать стратегию компании на сегодня и на перспективу,

знать, чего организация ожидает от них в пределах этой стратегии и как они влияют на ее развитие. Им важно видеть, что компания их ценит, уважает профессиональное мнение, предоставляет свободу, учитывая наличие жизни помимо работы. Эти люди могут долго и плодотворно работать в организации, руководство которой прислушивается к ним, готово принимать их инновационные предложения. Им необходима взаимная лояльность. Мужчины этой возрастной категории могут уйти из организации, если найдут что-то более перспективное в профессиональном смысле, а женщины - если в их личной жизни случатся перемены, не совместимые с работой в организации, или если работодатель не предоставит им возможности реализовывать жизненные потребности в разных сферах жизни. Как правило, в этом возрасте у большинства сотрудников есть семьи, дети, и поэтому стабильная заработная плата и стабильность и надежность организации для них, как правило, очень важны.

Мотиваторами для данной возрастной группы могут быть:

- * 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.

Представители категории «40+». Им нужно, чтобы их ценности совпадали с ценностями организации. Для них важны ясность миссии компании, понимание ее стратегической цели, близкой им по духу, прозрачность, этическая целостность, отсутствие «подковерных» игр. Организация должна признавать не только их достижения, но и предыдущие заслуги, опыт, долгий срок работы. Эти сотрудники готовы к выполнению масштабных, сложных задач, которые позволили бы им использовать весь арсе-



нал для обучения других. Им также важно дальнейшее карьерное продвижение (вертикальное или горизонтальное). При этом они действительно умеют трудиться и рационально использовать свой ресурс вместо того, чтобы работать сверхурочно.

Эта возрастная категория оценит социальный пакет, особенно если в него будут входить мероприятия по поддержанию здоровья (медицинская страховка, оплата обедов, возможность занятий спортом); также данную возрастную группу привлекает стабильная компания с хорошей атмосферой и отсутствием тяжелых, изматывающих конфликтов.

Мотиваторами для данной возрастной группы могут быть:

- * должностной статус;
- * позитивное отношение со стороны руководства;
- * социальный пакет;
- * стабильная работа;
- * работа в позиции наставника.



Мотивация на этапе подбора персонала

Михайлова Л.В., российский бизнес-тренер, занимающийся проблемами подбора персонала, отмечает следующие ошибки на стадии подбора, которые еще до приема потенциального сотрудника на работу могут привести к его демотивации.⁶

1. Непунктуальность. Если вы назначили собеседование на 9.00, то оно должно состояться именно в это время. Как правило, по своевременной явке на собеседование вы судите о пунктуальности, дисциплинированности, ответственности будущего сотрудника. Однако, нарушая со своей стороны временные рамки, вы забываете, что

⁶ Цитата по Михайлова Л.В. Мотивация персонала на стадии приема: ключевые ошибки //Мотивация и оплата труда. - №3. - 2014. С.22-27.

все пунктуальные люди, в том числе кандидаты, очень ценят свое время и негативно относятся к тем, кто у них это время крадет. Опоздав на собеседование, вы можете смело поставить себе минус. Часть имиджа вы уже потеряли (если кандидат действительно профессионал и ценит свое время). Не оправдывайте себя срочными рабочими делами. Как минимум искренне извинитесь за опоздание, покажите, что понимаете ценность времени, – так вы сможете восстановить хоть какую-то часть доверия, а заодно попытаться навести мостик для будущего общения.

2. Избыточная информация, полученная раньше времени. Постарайтесь оградить кандидата от разговоров ваших коллег. Для этого он сразу должен пройти к вам в кабинет, а после – сразу удалиться. Вот почему в некоторых компаниях потенциального сотрудника встречает лично менеджер по персоналу, провожает в свой кабинет и обратно.

Опытные соискатели расскажут вам, как много интересной информации можно узнать, просто спросив, как найти отдел кадров. Поверьте, некоторые кандидаты, так и не дошедшие до вас в назначенный час, просто слишком много узнали, пока шли, чтобы пожелать стать сотрудником вашей компании. Сыграть свою печальную роль может все: от небрежности или грубости ваших коллег до «доброжелателей», которые расскажут «всю правду» про «эту компанию», ее руководство и менеджера по персоналу в частности. Мотивов у подобных рассказчиков может быть множество, а то, что практически каждый работодатель с подобными ситуациями сталкивался, ни для кого не секрет.

3. Ненужные вопросы. Старайтесь избегать во время беседы бессмысленных вопросов. К этой категории можно отнести следующие. Например, таких, которые кажутся бессмысленными соискателям, потому что вызывают

однозначно негативную реакцию, но требуют ответа, поскольку вами заданы, например: «Почему вы хотели бы работать именно в нашей компании?» Данный вопрос практически всегда рождает у кандидатов только одну реакцию: «Почему я должен хотеть работать именно у вас? Я о вас ничего не знаю. Для меня это такое же место работы, как и 20 других, куда я разослал резюме».

Этот вопрос неактуален как для малого бизнеса (вас действительно могут не знать), так и для крупных холдингов и корпораций. Там подобный вопрос кажется странным уже по другой причине, ведь на крупном стабильном предприятии хотят работать практически все. В итоге можно услышать дюжину одинаковых ответов о стабильности, устойчивости, заработной плате, соцпакете и т.д. Однако независимо от содержания ответов вопрос продолжает оставаться малоценным в плане сбора информации. Вы хотите тратить на него время?

4. Отсутствие необходимой информации.

О том, что совершается эта ошибка, знают немногие руководители и поэтому очень часто недоумевают, почему в течение долгого времени вакансии не закрываются. Ошибка заключается в том, что рекрутер (помощник, офис-менеджер), проводящий первичное собеседование, может быть не осведомлен о сути вакансии: в чем заключаются основные обязанности, цели и задачи на должности, какова специфика взаимодействия с внутренними и внешними клиентами и т.д.

Очень часто этим грешат кадровые агентства, которые не вдаются в суть работы и ее места в деятельности компании. Кандидат понимает это сразу, как только рекрутер затрудняется ответить на простые вопросы о вакансии. Любая мотивация «понравиться» на собеседовании улетучивается моментально: человек чувствует, что зря пришел, что происходит игра в одни ворота. Ответы становятся более вялыми, а попытки психодиагностики (если

таковая включена в процесс отбора) вообще встречаются негативно.

Не совершайте данную ошибку: предоставьте максимально возможную информацию о должности, в том числе о первоочередных рабочих задачах, с которыми столкнется новый человек. Только в конкретных ответах на эти вопросы и кроется возможность мотивировать сотрудника, показать, чем именно эта должность может быть для него интересна. Если это вам удастся, то это будет козырем в ваших руках. Не раз менеджеры по персоналу бывают свидетелем того, как сотрудники предпочитали менее оплачиваемую работу, но зато с интересными задачами, четко очерченным кругом вопросов и проблем.

Как мы уже отмечали, мотивировать сотрудника можно непосредственно при личном контакте. Проанализировать, что может мотивировать конкретного человека, можно уже при приеме на работу. Предлагаем вам простой тест, состоящий из шести проективных вопросов. Попросите соискателя ответить первое, что ему приходит в голову, на следующие вопросы.

1. Что Вам больше всего нравилось на последнем месте работы?

2. Почему люди меняют работу?

3. Что побуждает людей эффективно работать?

4. Что значит сделать карьеру в... (продажах, финансовой сфере, маркетинге и т.п.)?

5. Каким должен быть хороший подчиненный?

6. Руководитель находится в командировке или в отпуске, люди работают в его отсутствие хорошо. Почему?

Первые два вопроса дадут представление о том, почему сотрудник ушел с последнего места работу (реальная причина); вторые два – о том, что действительно мотивирует человека, оставшиеся - о том, как он относится к работе⁷.

Узнайте, каковы индивидуальные мотиваторы сотрудника прямо на собеседовании.

⁷ По материалам журнала “Директор по персоналу”, №4, 2014.



Рекомендации по поддержанию трудовой дисциплины, стимулирующие работника к выполнению установленных требований⁸

1. Убедитесь, что все **работники знают и понимают установленные правила и требования**. Бывает так, что новые работники (а иногда и старые) не знают о существовании каких-то правил, пока не нарушат их. Убедитесь, что подчиненный хорошо понимает свою роль, все выгоды следования установленным стандартам и возможные последствия в случае их нарушения.

2. Если приходится критиковать подчиненного, то **критикуйте конструктивно**. Говорите, как можно исправить положение, как сделать работу лучше, вместо того чтобы указывать лишь на ошибки и промахи. В критике придерживайтесь позитивных установок (доверие к работнику, вера в его способности и т. п.). Сознательно вырабатывайте у себя навык конструктивной критики. Критика недостатков должна быть направлена на их устранение, не должна нарушать слаженной работы коллектива.

3. **Исправляйте ситуацию, а не человека**. Обсуждение проступка должно быть сосредоточено на проблеме. Избегайте перехода на личности при критике подчиненного. Не унижайте достоинство подчиненных, особенно публично. Выговор в присутствии коллег допустим только в особых случаях. Склонность руководителя к тому, чтобы «распекать» провинившихся подчиненных, создает в коллективе плохую психологическую обстановку, ведет к снижению мотивации в работе и вызывает потерю доверия к руководителю.

4. **Принимайте взвешенные меры**. Наказание должно соответствовать тяжести проступка. Соберите все факты,

⁸ Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент. Руководитель XXI века. Рабочая тетрадь. - М., 2005.

перед тем как принять какое-то решение или принять какие-либо меры. Перед тем как что-то предпринять, следует составить ясную картину того, что случилось и какие причины лежат в основе нарушения.

5. **Корректируйте дисциплинарные меры** в отношении подчиненного после того, как работа или ошибка исправлена. Дисциплинарные методы, применяемые руководителем, должны учитывать позитивные сдвиги в рабочем поведении подчиненных.

6. **Практикуйте индивидуальный подход** при дисциплинарных воздействиях. Необходимо принимать в расчет индивидуальные особенности работника, его предыдущие достижения и проступки.

7. **Объясняйте свои действия.** Работник должен точно знать, за что он наказан и что его ждет в случае дальнейших нарушений. Это включает разъяснение, почему компания придерживается данных правил, почему наложено данное дисциплинарное взыскание и что вы надеетесь получить в итоге. Принимайте все необходимые меры, чтобы подчиненный не повторил проступка.

Основная цель взысканий - не наказывать за нарушения, а предупреждать их. Отрицательная оценка работника недопустима без объяснения ее подоплеки, без проведения беседы наедине. Лишь после этого можно предъявить ему какие-либо претензии и определить меру виновности.

Диагностика мотивационной среды организации⁹

Для того, чтобы понять, существует ли в организации система мотивации, необходимо проанализировать мотивационную среду организации.

⁹ Параграф цит. по: Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина, 2007. С.160-167.



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 увильивать 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 организации - это совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании, и, следовательно, на эффективность их профессиональной деятельности.

Мотивационная среда организации 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 организации, 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.

Мотивационная среда отсутствует

Мотивационная
среда присут-
ствует

- Формы поощрения, принятые в организации, малопривлекательны или вообще непривлекательны для сотрудников.

Мотивационная среда присутствует в организации, если реализуются следующие условия.

1. Четко определены 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 пополнит 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. 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. 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.

3. Существуют объективные критерии оценки деятельности персонала и организации. Желаемые для организации 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 общекомандной работе оцениваются необъективно и есть сотрудники-фавориты, выделяемые руководством, работа которых оценивается по-особому, мотивационная среда будет разрушаться вследствие нарушения принципа справедливости.

4. Сотрудники уверены, что их работа будет оценена объективно и однозначно.

Уверенность в объективной оценке и вознаграждениях за старательность возникает и укрепляется у людей о 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 подразделе-

ния (компаний): «Старайся, не старайся – толку все равно не будет». Получение вознаграждений должно быть своевременным, иначе их смысл и значение утрачиваются.

5. Принимается во внимание, 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 представ-

ление 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.

6. Учитывается степень монотонности труда или, наоборот, творческая составляющая. 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. Обеспечивается 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. Существует общая идея, объединяющая сотрудников. Это, может быть, самая неожиданная идея, имеющая или не имеющая прямого отношения к целям бизнеса. Главное, чтобы она находила отклик в душах людей. Как правило, таким свойством обладают идеи, относящиеся к над-уровню по отношению к бизнес-целям и задачам. Они ближе к общечеловеческим принципам и ценностям. Например, помощь осиротевшим детям или бездомным животным, здоровый образ жизни или совместное творчество. То, что приносит радость и моральное удовлетворение. Кстати, сам процесс генерации и обдумывания таких

идей (если он происходит добровольно и в свободной обстановке) очень способствует не только сближению людей, но и повышению их лояльности к компании.

Кейсы для самостоятельного решения

Пример 4.

Региональная компания-провайдер сетивавтозаправок, численность персонала до 100 человек.

Реальная
ситуация

Основной задачей по развитию компании является открытие новых заправок в регионе. Для более успешного достижения плановых показателей по этой задаче решено принять в штат нового сотрудника – на должность «Ведущий специалист по работе с недвижимым имуществом».

В его обязанностях – находить подходящие участки земли, приобретать их на выгодных для компании условиях и осуществлять всю необходимую работу по согласованию и оформлению документации. На эту должность был принят опытный риэлтор, имеющий опыт аналогичной работы в строительной организации, а также опыт предпринимательской деятельности в сфере недвижимости. С точки зрения компетенций кандидат идеально подходил, с ним был заключен трудовой договор, предусматривавший окладно-премиальную оплату труда.

В первый же месяц работы новому сотруднику удалось добиться впечатляющих результатов. Им был найден подходящий участок, приобретен за выгодную цену и оформлен документально в соответствии с требованиями законодательства к данной деятельности. Согласно имеющейся договоренности в конце месяца вдобавок к фиксированному окладу сотрудника была начислена премия 10 000 рублей. Через 2 недели сотрудник подал заявление на увольнение.

Впоследствии из беседы с ним выяснилось, что такой размер премиальной части его совсем не удовлетворил и он вернулся к своему малому бизнесу - возобновил деятельность собственного агентства недвижимости. Несмо-

тря на все риски и нестабильность такой формы занятости, он назвал ее более выгодной и интересной для себя.

Вопрос:

Какие ошибки, допущены при работе с персоналом в данной компании при найме и разработке системы мотивации/стимулирования?

Пример 5.

Муниципальный детский сад, численность персонала до 50 человек.

Всем известна проблема с переполненностью групп. Также известен дефицит воспитателей в отрасли в целом. При этом система оплаты воспитателей построена таким образом, что при повышенной нагрузке, им увеличивают количество ставок на человека. Т.е. если на ясельной группе 30 человек работает 2 или 3 воспитателя вместо 4-х, то им выплачивается 1,5 или 2 ставки соответственно.

Кадровик сада постоянно ищет новых сотрудников. Молодые, вновь приходящие воспитатели, ставятся в смену вместе с опытными, пожилыми. Поступая на работу, новые сотрудники в соответствии с тарифной ставкой получают меньшую зарплату, плюс сталкиваются с неготеприимным отношением старожил. Ведь они, по сути, забирают у последних дополнительный доход. В процессе совместной работы более опытные воспитатели создают такие условия, что новичкам проще уволиться, чем мирится со сложившейся ситуацией (маленькая зарплата в сочетании с дискомфортной обстановкой). Это возвращает систему в исходное состояние - пожилые снова получают дополнительную оплату. Тот факт, что в одиночку они не могут в полной мере обеспечить должный уход за детьми, в расчет не принимается. В результате детей не успевают докармливать, с ними меньше гуляют, они получают меньше внимания в процессе занятий.

Вопрос:

В чем заключается ошибка управления с точки зрения мотивации и стимулирования персонала?

Реальная
ситуация

Пример 6.

Филиал компании, имеющей головной офис в одном из крупных городов СФО. Род деятельности компании - поставщик информационного продукта, оказывает услуги для бизнеса. Численность персонала филиала до 20 человек.

Реальная
ситуация

Коллектив коммерческого отдела 2-8 человек, нестабильный (текучка более 90 % за квартал). Внутри коммерческого отдела функционально менеджеры разделены на операторов базы, телемаркетологов и специалистов по продвижению (т.е. собственно менеджеров активных продаж). В функции последних входит: презентация продукта, переговоры с клиентом, заключение контракта, постпродажное обслуживание в первые 3 месяца с последующей передачей в технический отдел.

Текучка в отделе продаж компании - обычное явление, поэтому система найма и трудоустройства отлажена. На собеседовании соискателю презентуется четко организованная система продаж, которая является продуманной во всех отношениях. Поиском клиентов, т.е. холодными звонками, должны заниматься телемаркетологи. Специалисты по продвижению - ходят на встречи и презентовать услугу, попутно консультируя и отрабатывая возражения клиентов, заключая контракты. Операторы базы - обслуживают и тех и других, занося все необходимые данные и осуществляя ротацию клиентов, также они выясняют гипотетическую потребность новых потенциальных клиентов и составляют базу для обзвона. Система материального вознаграждения включает фиксированный оклад и переменную часть, которая зависит от ряда параметров: количества и объема сделок за месяц, % выполнения плана. При невыполнении плана действует понижающий коэффициент и не выплачивается компенсация транспортных расходов. В адаптационный период (до 3-х месяцев) проводится обучение продукту и коммуникациям с клиентом, которое должно включать семинары, самостоятельное обучение и наставничество.

Процесс работы каждого сотрудника структурирован и описан. Начиная с четко сформулированного (в письменной

форме) функционала и системы оплаты труда и заканчивая поэтапным обучением, аттестацией, книгой речевых модулей, подготовленными презентационными материалами. Мотивационная система воодушевляет открывающимися возможностями заработка и попадания на «доску почета». При демонстрации стабильного старания предусмотрен карьерный рост. Для того, чтобы набранные специалисты по продвижению были мобильны и легки на подъем, им не предоставляется фиксированное рабочее место, они занимают «свободные места» в общей комнате. Главное, найти стол и телефон - считает руководство. Это все, что нужно для назначения встречи. Компьютеры также общие, доступ в интернет и электронную почту отсутствует (чтобы не отвлекались).

И вот летом ...дцатого года филиал набирает 8 новых специалистов по продвижению (менеджеров активных продаж), среди которых 7 без опыта работы и 1 с опытом работы в продажах услуг для бизнеса. Все они проходят обучение продукту и его правильной презентации, сдают мини-экзамен.

После чего им предоставляется возможность прозвонить по базе и назначить себе встречи. В этом месте безупречно продуманный процесс разделения труда в отделе нарушается как бы специально: чтобы специалисты по продвижению почувствовали рынок, клиентов, поняли, каков труд телемаркетологов, и ценили назначаемые им готовые встречи. На этом этапе задача была поставлена так: Вы должны учиться назначать себе встречи. Параллельно следовало читать 150-страничную «книгу продаж» со скриптами телефонных и личных переговоров и, по мере возможности, их использовать. При назначении встречи, на нее должен был выехать вместе с новичком старший продавец, по совместительству – директор филиала, что должно было повысить эффективность встречи. Для близости к подчиненным и передачи опыта в форме наставничества директор находился в этой же комнате. Однако, несмотря на свою доступность, почему то не отвечал на вопросы, а предлагал найти ответы на них в многостраничном

документе «разъяснения внутренних правил трудовой деятельности сотрудников» или в книге продаж с уровнем доступа «чтение на бумажном носителе».

Таким образом, при существующей организации процесса по плану руководства, должно быть назначено не менее 16 встреч ежедневно, это по 2 презентации на каждого специалиста по продвижению и 5-10% встреч должно было завершаться заключением контракта. Таким образом, за месяц отдел должен «произвести» от 15 результативных (оплаченных) сделок.

Тем не менее, с июля по декабрь не заключено ни одной сделки. За этот период постепенно (с сентября по декабрь) уволились 7 менеджеров активных продаж (все те, что «без опыта») из 8-ми и 2 телемаркетолога из 2-х. Количество операторов базы сократилось с 2-х до 1-го. На новогоднем «корпоративе» директор филиала уверил оставшихся сотрудников, что все по плану и в «центре нам доверяют», а сама система управления надежна, проверена и хорошо работает в головном офисе. При этом он умолчал, что в последний год и в «центре» дела идут гораздо хуже, чем обычно, продаж стало меньше в несколько раз и компания получает доход от постоянных (давно подключившихся) пользователей справочно-информационной системы.

В январе специалисту по продвижению с опытом работы удается заключить пару сделок, слегка поправив финансовое положение компании. Однако, поскольку за эти несколько месяцев обнаружили досадные мелочи в организации процесса: отсутствие нужных демо-версий системы, неактуальность шаблонов документов и пр., и этот специалист пишет заявление на увольнение, несмотря на достигнутый результат (который выглядел внушительным на фоне полугодового простоя). Его не прельщают даже финансовые бонусы, которые были бы начислены, продолжи он свою работу. Через полгода после этого на фоне такого же низкого уровня продаж и постоянной текучки кадров головной офис решает заменить директора филиала.

Вопрос:

Какие принципы мотивации были нарушены, и почему компания не смогла достичь рыночного успеха, если все процессы были рассчитаны и отстроены?

Ответы для проверки

Пример № 4. Решение.

Были допущены следующие ошибки при работе с персоналом:

- Несоответствие условий трудового договора специфике деятельности сотрудника.

- Несоответствие материального и морального поощрения той ценности (пользе в экономическом выражении), которую сотрудник создавал для компании.

Пояснение:

Для достижения нестандартных задач был взят человек с предпринимательской жилкой, но принят в штат по стандартному договору с постоянной занятостью. Если для выполнения «прорывных» действий действительно нужен был человек не только опытный, но и предприимчивый, то с ним нужно было по-другому строить взаимоотношения. Подошел бы проектный способ работы, заключение срочного контракта, в котором были бы описаны, цели, задача, перспективы и вознаграждение. Возможно, могла быть предусмотрена приостановка и возобновление такой деятельности в зависимости от состояния дел в компании.

Как предприниматель, сотрудник достаточно быстро подсчитал, какие дивиденды принесет компании достигнутый им результат. Компания больше миллиона рублей сэкономила на покупке участка, а его дальнейшая разработка и эксплуатация дадут во много раз превышающие суммы доходов и прибыли. В сравнении с этим премия в 10 000 рублей для него выглядела жалко и демотивирующе. Конечно, за столь выгодные сделки следовало поощрять сотрудника в размере, соотносимом с аналогичными премиями на рынке недвижимости. Например, размер премии мог быть 30 000-

50 000 рублей с условием ее выплаты равными частями в течение ближайших 2-3-х месяцев или однократно по завершении всей работы..

Не способствовала в данном случае трудовой мотивации также иерархическая система управления в компании, при которой «воюют солдаты, а медали достаются генералам».

Пример 5. Решение.

В сложившемся порядке виноваты следующие управленческие просчеты.

- Система материального вознаграждения не учитывает качественные показатели работы;

- Отсутствуют формы нематериальной мотивации.

Пояснение.

Если бы в схему материального вознаграждения были зашиты качественные показатели деятельности, то ненадлежащий уход за детьми естественным образом уменьшал бы размер заработной платы. А, значит, у опытных воспитателей была бы естественная мотивация как можно скорее и профессиональнее подготовить молодых, работающих в их смену.

При невозможности постоянного измерения качественных показателей ухода, логично сделать привязку к гигиеническим нормам (не более 15 детей на одного воспитателя) и устранить возможность доплаты за нарушение - превышение этой нормы.

Оздоровляющий эффект имело бы и формирование корпоративной культуры, практикующей наставничество и новаторство. Признание заслуг опытных воспитателей, а может быть и введение стимулирующих надбавок за эффективную подготовку молодых позволили бы избежать эффекта «выживания молодых специалистов».

Пример 6. Решение.

В описанной компании нарушены следующие принципы мотивации.

1) Подмена мотивации жестким манипулированием, технократическое отношение к человеку.

2) Пренебрежение межличностными коммуникациями.

3) Отсутствие признаков нематериальной мотивации, вдохновляющей на победы и достижения.

4) Преобладание стимулирующих (внешних) факторов.

Пояснение

Данный кейс – яркий пример жестко регламентированной организации труда в коммерческом отделе, что распространено в компаниях и отраслях, предлагающих рынку технические решения. Наличие ответов на все вопросы в письменном виде свидетельствует о тщательном администрировании (все продумано, по поводу всего есть инструкция). Продукт (услуга) описан, алгоритм работы тоже, доходы спрогнозированы. И все-таки, несмотря на ясность и четкость бизнес-процессов в головах руководителей, деятельность объективно можно назвать неэффективной по следующим причинам.

Технократический подход и получение только готовых инструкций в письменном виде, способствовали отчуждению сотрудников от руководства и организации. Это, с одной стороны исключило возможность личного мотивирования со стороны руководства, с другой – лишило сотрудников возможности влиять на содержание своей деятельности, в третьих - снизило кредит доверия и свело на нет «обмен опытом».

Преобладание в коммерческом отделе молодых людей до 25 лет (7 человек без опыта + телемаркетологи), стремящихся к общению, спровоцировала неформальные коммуникации и обсуждения «почему у нас все так плохо», способствующие ещё большему снижению лояльности.

И, наконец, руководители, разработавшие «систему мотивации», уделили мало внимания нематериальным стимулам и, похоже, совсем забыли про необходимость мониторинга ее эффективности. Иначе бы давно приняли меры по коррекции «заданных параметров».

Все это обеспечило прогрессирующее падение мотивации к работе и, как следствие, низкую результативность деятельности коммерческого отдела.

Уважаемые бизнесмены и предприниматели!

Теперь, когда Вы прочитали всю брошюру, возможно, у вас появились новые вопросы и предложения. Практические вопросы вы можете задать нам по электронной почте.

Погудина Евгения Юрьевна, кандидат филологических наук, доцент кафедры управления образованием факультета психологии ТГУ, практический психолог, бизнес-тренер, сертифицированный тренер по проектному менеджменту по программе STS Project Management.

Адрес электронной почты **epogudinal@yandex.ru**

Ивакина Ольга Геннадьевна, магистр менеджмента по направлению «Стратегии и технологии управления персоналом», сертифицированный тренер по проектному менеджменту по программе STS Project Management.

Адрес электронной почты **olgaivakina88@gmail.com**

Желаем успехов в работе с персоналом.