

ГЛАВА 4

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

НОВЫЙ МИР ВОКРУГ...

Мотивация персонала и...

Величайший мировой принцип менеджмента

Понимание того, что мотивирует ваших подчиненных

Творческий подход к поощрениям и признанию

Создание системы недорогостоящих вознаграждений

ВЕЛИЧАЙШИЙ МИРОВОЙ ПРИНЦИП МЕНЕДЖМЕНТА

Как было бы прекрасно, если бы все ваши подчиненные приходили на работу каждый день в течение рабочей недели как на праздник, полностью отдавали себя работе и делали все от себя зависящее, чтобы добиться как можно лучших результатов? Возможно, вы относитесь к тем удачливым менеджерам, чьи подчиненные уже во всем соответствуют этому описанию. Если это отвечает действительности, продолжайте делать все так, как вы делали раньше. Но если по каким-то причинам ваши подчиненные не испытывают особого энтузиазма в отношении своей работы, не полностью отдают себя работе или прилагают недостаточные усилия, тогда можно утверждать, что у вас проблемы. Хорошая новость заключается в том, что на эту проблему вы как менеджер можете оказать значительное влияние.

Да, вы не можете залезть другому человеку в голову и щелкнуть выключателем на мотивационном щитке, однако признанием и поощрением вы *в силах* создать такие условия, которые будут побуждать сотрудников к качественному выполнению своей работы.

Но прежде чем мы начнем говорить о поощрении и признании, нужно открыть вам небольшой секрет — величайший мировой принцип менеджмента. Возможно, вы думаете, что уже знаете его — и говорите “Кто платит, тот и заказывает музыку” или “Или ты, или тебя”, — но вы ошибаетесь. Это простое правило, которое может избавить вас от бесчисленных часов отчаяния и сверхурочной работы, а организации сэкономят тысячи, если не миллионы долларов, заключается в следующем: *вы получаете то, что вознаграждаете.*

Другими словами, если вы вознаграждаете определенные модели поведения (независимо от того, какие последствия — позитивные или негативные — они влекут за собой для вашей организации), количество людей, которые придерживаются их, будет неуклонно расти. К примеру, вы хотите, чтобы ваши подчиненные проявляли большую инициативность в своей работе, а также вносили и реализовывали больше предложений по оптимизации организационных систем и процедур. Чтобы получить такое поведение, вы должны вознаграждать сотрудников с помощью различных средств, начиная от простой словесной похвалы и заканчивая премиями и другими денежными вознаграждениями, всякий раз, когда они берут на себя инициативу, предлагают какие-то идеи по улучшению качества работы и воплощают их в жизнь. Эта идея проста, но она работает.

Однако относительно одной вещи менеджеры должны проявлять особую осторожность: они должны обязательно удостовериться, что не поощряют *неправильное* поведение. Давайте рассмотрим один очень распространенный пример. Складывается впечатление, что одни сотрудники организации работают значительно эффективнее (им необходимо меньше времени для выполнения большего объема работы), чем другие. В ответ на подобную ситуацию большинство менеджеров больше работы поручают продуктивным подчиненным и меньше — нерадивым сотрудникам. Хотя эта тактика на первый взгляд кажется разумной, на самом деле менеджер только поощряет непродуктивных сотрудников, поручая им меньше работы, и в то же время наказывает высокопродуктивных подчиненных за то, что они хорошо работают. В результате вероятность того, что их работа и в дальнейшем будет отличаться такой производительностью, снижается.

Не забывайте: вы получаете то, что вознаграждаете!

ЧЕГО ХОТЯТ ВАШИ ПОДЧИНЕННЫЕ?

Когда речь заходит о поощрениях, многие менеджеры считают, что единственное, чего хотят их подчиненные, — это деньги. Однако несмотря на то, что с помощью денег можно показать, насколько организация ценит того или иного сотрудника, для большинства людей они не являются сильным мотивирующим фактором. Другими словами, денежные вознаграждения, а именно заработная плата, премии и т.п., приятно получать, но лишь в редких случаях они мотивируют людей “выкладываться” на работе.

Денежные вознаграждения таят в себе еще одну проблему. В большинстве организаций оценки эффективности — и соответствующие повышения зарплаты — проводятся лишь один раз в году, в то время как мотивирующие факторы — благодарность за хорошо выполненную работу, участие в принятии решений, личная поддержка менеджера и т.п. — должны иметь место сразу же после того, как сотрудник продемонстрировал желательное поведение. Таким образом, чтобы мотивировать своих подчиненных, менеджеры должны каждый день признавать и вознаграждать их достижения и успехи на пути к намеченным целям.

Когда вы спрашиваете у работников, что мотивирует их сильнее всего, то они редко упоминают деньги на первом месте. В действительности многочисленные исследования показали, что деньги чаще всего стоят пятым

или шестым пунктом в списке мотивирующих факторов. Самыми важными служащие считают благодарность за качественную работу, своевременное информирование о предстоящих изменениях, которые их затронут, интересную работу, а также сочувствующего менеджера, который всегда готов выслушать их. Эти мотивирующие факторы практически ничего не стоят, а между тем приносят ощутимую пользу, так что менеджеру следует взять их на вооружение.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Знаете ли вы, чего хотят ваши подчиненные, что мотивирует их работать усерднее и эффективнее? Чтобы ответить на эти вопросы, Боб недавно опросил около 1500 сотрудников в семи различных отраслях промышленности.

Оказалось, что самые важные шаги, которые могут предпринять менеджеры, чтобы мотивировать своих подчиненных, не имеют денежной стоимости, а скорее связаны с отношением к людям. Итак, современные служащие называют самыми важными для себя следующие факторы (перечисленные в порядке приоритетности).

- **Похвала — личная, письменная, электронная и публичная.** Несмотря на то, что вам достаточно 10–15 секунд, чтобы поблагодарить кого-то, большинство сотрудников заявляют, что они практически никогда не получают благодарности за проделанную работу, в особенности от своих менеджеров. Не повторяйте эту ошибку. Регулярно благодарите своих подчиненных после того, как они хорошо выполнили какое-то задание, — при личной встрече, в коридоре, на собрании членов группы, сообщением на автоответчике или по электронной почте — в конце каждого рабочего дня. Еще лучше, если вы будете делиться всеми хорошими новостями со своими подчиненными, даже если для этого придется оторвать кого-то от работы. Уделив время своим подчиненным и сообщив им, что вы отметили и должным образом оценили их усилия и достигнутые результаты, вы поощрите их и дальше работать усердно.
- **Поддержка и участие.** Это то, насколько полно вы доносите до служащих информацию, необходимую им для выполнения работы, насколько сильную поддержку вы им оказываете, когда они ошибаются, а также насколько продуктивно вы вовлекаете их в процесс принятия

решений. Сегодня служащие больше чем когда-либо хотят знать, насколько хорошо они справляются со своими обязанностями и как идут дела у компании. Вовлечение персонала в деятельность компании одновременно укрепляет его лояльность и готовность делать все, что нужно, чтобы предлагать новые идеи и проводить необходимые изменения.

- **Автономность и широкие полномочия.** Большинство служащих ценят возможность делать свою работу так, как они считают нужным. Позволяете ли вы своим подчиненным самим решать, как лучше всего справиться с поставленной задачей, предоставляете ли им широкие полномочия и автономность, разрешаете им реализовать собственные идеи или даете возможность выбора заданий тогда, когда это возможно? Большая автономность и дополнительные полномочия означают: “Я доверяю вам и предоставляю возможность действовать в интересах компании без необходимости получить одобрение от меня или какого-либо другого человека”. Они служат привилегиями и должны предоставляться служащим в качестве поощрения за их прошлые достижения, а не за положение в компании, стаж работы или старшинство.
- **Гибкий график работы.** Время — это новая валюта для сегодняшних служащих, которые стремятся к тому, чтобы работа стала неотъемлемой частью их жизни, но при этом не занимала всю жизнь. Принимая во внимание тот факт, что 83 % опрошенных работников сообщили, что хотят больше времени проводить со своими семьями, одним из эффективных мотивирующих факторов представляется гибкий график работы. С развитием технологий работа все больше становится образом мышления, а не местом, где следует проводить определенное количество времени. Рассмотрите возможность отпустить самых продуктивных служащих раньше, если им нужно куда-то уйти, предложить им гибкий график работы, дополнительные выходные дни и оплату за сверхурочные часы работы. Сегодняшние служащие ценят свое время, которое они проводят на работе и вне ее. Относитесь с пониманием к их потребностям, связанным не с работой, а с семьей, друзьями, благотворительностью, церковью, образованием и хобби; предложите им гибкий график, чтобы они могли успешно выполнять и другие свои обязанности. Возмож-

ные варианты — частичная занятость, чтобы после обеда служащий мог посетить школьный спектакль с участием своего ребенка, или возможность начать рабочий день на час раньше, чтобы затем раньше уйти с работы. Позволив служащему согласовать наилучшим образом свои рабочие и личные планы, вы повысите вероятность того, что у него появится больше стимулов к усердной работе. Если работа так или иначе выполняется, какая разница, в какие часы работают ваши подчиненные?

- **Обучение и развитие.** Сегодняшние служащие высоко ценят возможность получить специальную подготовку, развивающую те умения и навыки, которые повысят их ценность и конкурентоспособность на рынке труда в настоящем и будущем. Определите, что нового стремятся узнать ваши подчиненные, каким образом они хотят расти и развиваться и где они хотят оказаться через пять лет. Удовлетворяйте их потребности в образовании и профессиональной подготовке, а также позвольте им самим выбирать себе задания, — и вы убедитесь, что их работа будет соответствовать вашим ожиданиям или даже превзойдет их. Ввиду того, что развитие персонала большей частью предполагает саморазвитие, следует поощрять обучение без отрыва от производства, обучение новым навыкам и обсуждение возможных вариантов карьерного роста.
- **Доступность и время менеджера.** В сегодняшнем стремительно изменяющемся деловом мире ото всех без исключения служащих ждут выполнения большего объема работы за менее короткий срок, поэтому время, которое менеджер уделяет своим подчиненным, также выступает одной из форм признания. Он словно говорит: “У меня много дел, но я уделяю время вам — людям, от которых зависит наш общий успех”. Здесь мы имеем в виду, что менеджер просто отвечает на заданные вопросы, обсуждает имеющиеся перспективы или просто выслушивает предложения или мнения служащих. Находите ли вы время, что лучше узнать своих подчиненных и понять, что их волнует не только на рабочем месте, но и за его пределами? Помните: вы не можете проводить открытую политику, будучи закрытым для общения!

СПРОСИМ БОБА И ПИТЕРА

Вопрос. Что можно предпринять, если владельцы компании не верят в целесообразность поощрения персонала? Служащие не чувствуют, что их работу ценят. Больше всего меня беспокоят работники склада — им никто никогда не скажет доброго слова, никто не понимает, как им не хватает простого похлопывания по спине. Владельцы компании считают, что праздничный обед на Рождество каждый год, — это достойное вознаграждение. В настоящий момент боевой дух команды очень слаб. Как я могу предложить им внедрить систему поощрений? Как мне убедить консервативное руководство в ее целесообразности?

Ответ. Вы должны каким-то образом ликвидировать ту завесу, из-за которой ваше руководство не видит реального мира. Главное здесь — подчеркнуть, что поощрение персонала не только хорошо само по себе (потому что оно улучшает эмоциональное самочувствие сотрудников), но и имеет здравый смысл с точки зрения бизнеса. Довольные служащие продуктивнее работают, лучше обслуживают клиентов и более лояльны. Исследование, проведенное корпорацией *Sears Roebuck* в 800 магазинах своей сети, показало, что если отношение персонала к 10 ключевым факторам (отношение начальства и рабочая нагрузка) улучшится на 5%, то удовлетворенность потребителей возрастет соответственно на 1,3%, а это в свою очередь приведет к повышению прибыли на 0,5%. Для *Sears*, годовые доходы которой составляют 41 млрд. долл., это означает свыше 200 млн. долл. дополнительной прибыли ежегодно.

Как вы можете открыть глаза руководства на это? Попробуйте разослать по электронной почте статью о преимуществах поощрения персонала. На сайте Боба (<http://www.nelson-motivation.com>) есть множество бесплатных статей и интервью, а также ссылки на другие материалы. Дайте своему начальнику или начальнику начальника книгу Боба *1001 Ways to Reward Employees* (New York: Workman, 2004), которая содержит массу идей относительно того, как можно поощрять подчиненных на постоянной основе и при этом затрачивать лишь незначительные усилия и средства. Еще одна книга, которая заслуживает внимания в связи с этим, — *The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook* (New York: Workman, 2003), где целая глава посвящена тому, как убедить топ-менеджеров по достоинству оценить важность признания и поощрения.

ЧЕМ БЫСТРЕЕ, ТЕМ ЛУЧШЕ

Странно, но факт: самые сильные мотивирующие факторы, как правило, отличаются простотой и дешевизной — взять хотя бы похвалу. Однако, чтобы научиться “правильно” хвалить своих подчиненных, вы должны взять на вооружение несколько принципов.

- **Быстрота.** Своевременность — очень важный фактор позитивного поощрения. Похвалите подчиненного сразу же после того, как он продемонстрировал желаемое вами поведение.
- **Искренность.** Хвалите своих подчиненных потому, что вы действительно цените их усилия и достигнутые результаты. В противном случае ваши действия могут быть расценены как манипулятивная тактика.
- **Конкретность.** Избегайте общих фраз и говорите о том, что конкретно было сделано. Например: “Вам действительно удалось отвлечь разозленного клиента, обратив его внимание на то, что вы сумеете сделать для него, а не на то, чего вы сделать не можете”.
- **Личность.** Когда вы хвалите человека лично, вы показываете, что цените его настолько, что готовы отложить свои дела и уделить ему внимание.
- **Позитивность.** Слишком многие менеджеры разбавляют похвалу изрядной долей критики. Когда вы говорите примерно следующее: “Вы хорошо поработали над этим отчетом, но было допущено несколько опечаток”, это “но” разрушает впечатление обо всем том, что было сказано до него.
- **Активность.** Если вы будете руководить и при этом не забывать о похвале и “замечать, когда и что люди делают правильно” или что-то другое, позитивный результат не заставит себя ждать.

ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПООЩРЕНИЮ ПЕРСОНАЛА

Признание — один из самых сильных инструментов, с помощью которых менеджер может ежедневно повышать производительность труда, поднимать боевой дух и значимость своих подчиненных. Однако чаще всего этот

инструмент либо не используется в полную силу, либо применяется только в редких случаях. Как показывают исследования, человек после того, как его поблагодарили за хорошо выполненную работу, получает огромный положительный заряд. Это отмечают многие служащие, но, между тем, 58% респондентов говорят, что редко или вообще никогда не слышат слов благодарности от менеджеров. Когда признание непосредственно связано с ожидаемыми показателями работы, то оно становится мощным стимулом, который побуждает людей повышать качественные и количественные показатели своей работы.

Значимость признания понимают почти все, но сегодня оно не выглядит такой уж распространенной практикой. Помимо всего прочего, это объясняется убежденностью многих менеджеров в том, что они и без того много делают для своих подчиненных — хотя последние могут и не согласиться с подобным мнением.

Мы уже говорили о том, что вопреки распространенному заблуждению деньги — это далеко не универсальное и самое желанное средство вознаграждения. Возникает вопрос: как же менеджеру выражать более личное поощрение и делать это чаще? Ответ прост: будьте креативны — подходите творчески. Потратьте время на то, чтобы узнать, что способно стимулировать каждого вашего подчиненного, после чего подумайте, как ему это предоставить.

Если какой-то служащий приложил дополнительные усилия для осуществления важного проекта или сумел достичь цели, которую вы вместе с ними ставили перед собой, сразу же выскажите ему свою признательность и сделайте свою речь неповторимой и запоминающейся. Вы поймете, что чем больше творчества и неординарности вы проявите, тем интереснее будет работать вашим подчиненным, вам самим и другим сотрудникам организации.

Вот несколько примеров:

- Вы можете поговорить со своими подчиненными об их предпочтениях и стремлениях в работе, а также о том, как вам помочь им реализовать себя.
- Вы можете написать письмо семье подчиненного и рассказать о его недавних достижениях, а также подчеркнуть, какое значение это имеет для вас и вашей компании.
- Вы можете договориться о встрече с топ-менеджером вашей компании и привести его на ленч с вашим подчиненным, чтобы он выска-

зал свою признательность отличившемуся сотруднику. Или можно попросить президента компании позвонить вашему подчиненному и лично поблагодарить его за хорошо выполненную работу.

- Вы можете узнать, чем увлекается ваш подчиненный, и приобрести для него небольшой подарок, имеющий непосредственное отношение к его хобби.
- Вы можете дать распоряжение помыть автомобиль вашего подчиненного на парковке во время ленча. Также вы можете лично приготовить ленч для небольшой группы самых эффективных служащих.

Все эти предложения и сотни им подобных ограничиваются лишь полетом вашей фантазии, временем и творчеством. Такие поощрения помогут вам выделить незаурядных сотрудников, чтобы об их достижениях узнали не только вы, но и их коллеги, родственники и друзья.

Вы также можете встроить механизмы признания в разнообразные внутриорганизационные процессы. Например, некоторые менеджеры время от времени собирают своих подчиненных, чтобы выразить им публичную благодарность. Они пишут короткие благодарственные записки своим подчиненным, после того как последние хорошо выполнили какую-то работу. Они дарят безделушки, привезенные из других стран, самым продуктивным служащим. Они используют внутренние печатные издания организации, чтобы рассказать об успехах компании, отдельных ее сотрудников и команд.

Чтобы мотивировать ваших подчиненных, вы обязательно должны вознаграждать их за безупречную работу. Однако, несмотря на всю значимость денег, вы извлечете еще больше пользы из личных, творческих и забавных форм признания, о которых мы упомянули в этом разделе. Испытайте их на практике, и вы увидите, сколько гордости, энтузиазма, веселья — и мотивации — они способны вызвать!

ЛЕГЕНДА О FLOPPY CHICKEN

Награда The Floppy Chicken Award была придумана бывшим генеральным директором *KFC* Дэвидом Новаком (сегодня он стал председателем правления *Yum! Brands*, материнской компании *KFC*, *Pizza Hut*, *A&W*, *Long John Silver's* и *Taco Bell*), и ею, как правило, отмечают сотрудников, которым удалось совершить нечто неординарное. Д. Новак лично вручает номерную

награду каждому удостоившемуся служащему вместе с памятной благодарственной запиской, написанной его рукой, и сертификатом на 100 долл. Фотографию церемонии помещают на специальное место, называемое “Аллея славы”, которое располагается в штаб-квартире корпорации *KFC*.

Программа *Random Acts of Recognition* (“Случайные акты признания”) в *KFC* была создана, чтобы высказывать признательность сотрудникам, которые “делали дело” (т.е. следовали всем восьми принципам лидерства, принятым в компании) и получали от этого удовольствие. Два раза в месяц марширующая колонна сотрудников проходит по коридорам штаб-квартиры и дарит целую охапку воздушных шаров счастливому виновнику торжества.

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ НЕДОРОГИХ ПООЩРЕНИЙ

Как мы уже говорили, самые лучшие поощрения хорошо продуманы и спланированы. Хотя спонтанные поощрения — это важный инструмент в арсенале любого менеджера, следует также потратить некоторое время на создание внутри организации системы недорогих поощрений, которая бы обладала следующими свойствами.

- **Связывала поощрения с целями организации.** Эффективные поощрения должны закреплять поведение, которое в конечном итоге приведет к достижению организационных целей. Используйте поощрения для того, чтобы стимулировать желательное и наказывать нежелательное поведение.
- **Определяла стандарты.** После того как вы определили для себя те действия, которых стремитесь добиться от подчиненных, следует разработать детали вашей системы поощрений, а также четкие и легкодоступные правила, которые будут понятны всем без исключения служащим. Удостоверьтесь, что эти цели достижимы и что все сотрудники (например, не только продавцы или сборщики, но и офисные работники) имеют шанс получить эти поощрения.
- **Стимулировала преданность своему делу и взаимную поддержку.** Подробно расскажите подчиненным о вашей новой программе поощрений (во многих организациях это делается на специальных собраниях). Представьте вашу программу как некий позитивный

и забавный вид деятельности, который приносит одинаковую пользу и служащим, и компании в целом. Чтобы добиться наилучших результатов, планируйте и реализовывайте эту программу поощрений при непосредственном участии всех подчиненных.

- **Контролировала эффективность работы.** Ваша система поощрений дает те результаты, на которые вы рассчитывали? Если ответ отрицательный, то следует еще раз удостовериться в том, что вы вознаграждаете желаемое поведение, а не наоборот. Даже самая успешная программа поощрений со временем постепенно утрачивает свою эффективность, потому что служащие начинают относиться к ней как к чему-то само собой разумеющемуся. Поэтому делайте так, чтобы ваша программа продолжала оставаться свежей: поощрения, утратившие свою прелесть, заменяйте новыми, пока не использовавшимися.

СПРОСИМ БОБА И ПИТЕРА

Вопрос. Я понял, что работа в обстановке, где все построено строго на комиссионных, приводит к возникновению многочисленных трений. Когда чипы выходят из строя, а продавцу приходится выбирать между незначительной ложью перед клиентом или коллегой, чтобы заключить сделку и заработать себе на жизнь, то в проигрыше остается именно этот клиент или коллега. Я нередко замечал, что комиссионная торговля приводит к тому, что люди работают больше на себя, чем на свою компанию. Как может существовать комиссионная торговля в организации, когда сама суть этой формы оплаты порождает неискренность в отношениях с потребителями, отбивание клиентов у коллег и самые нелицеприятные методы заключения сделки? Продавцы, которые работают на комиссионные, вынуждены вести внутреннюю борьбу. Как в такой атмосфере использовать позитивные методы мотивации?

Ответ. Если вы поощряете своих подчиненных — комиссионными или другими способами — за их “неискренность в отношениях с потребителями, отбивание клиентов у коллег” и т.п., именно это они в дальнейшем и будут предпринимать. Чтобы изменить поведение персонала, вы вначале должны определить для себя, каких действий вы от него ожидаете. После этого очень внимательно проанализируйте существующую систему признаний и поощрений и удостоверьтесь в том, что она действительно закрепляет такое поведение. Например, если вы хотите, чтобы продавцы, работающие на комиссионные, сотрудничали друг с другом, предоставьте им стимул поступать именно так — это может быть дополнительное денежное

вознаграждение за “содействие” (как бывает в баскетболе или хоккее, когда один игрок делает подачу товарищу по команде, чтобы заработать очко). Или придумайте какую-то церемонию чествования самого успешного продавца, который должен поделиться с остальными своими секретами заключения прошлых сделок. Расспросите подчиненных о том, какие поощрения сильнее всего их мотивируют, а затем на основе полученной информации поощряйте поведение, которое вы хотите увидеть.

ДЕСЯТЬ ЭФФЕКТИВНЫХ СПОСОБОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Ниже приведен список эффективных техник, которые позволяют вам мотивировать ваших подчиненных на постоянной основе.

- Лично благодарите сотрудников за хорошо выполненную работу — при личной встрече, в письменном виде или и то, и другое. Благодарность должна быть своевременной, частой и искренней.
- Выделите время на то, чтобы встретиться и выслушать своих подчиненных, — столько, сколько будет нужно или сколько они захотят.
- Предоставляйте подчиненным конкретную и частую обратную связь о том, что вы думаете по поводу их деятельности. Поддерживайте их в стремлении повысить свою эффективность.
- Признавайте, поощряйте и продвигайте хороших работников, а плохим помогайте либо улучшить работу, либо убедите, что им лучше будет уйти.
- Информировать подчиненных о том, как компания зарабатывает или теряет деньги, о развивающихся товарах, услугах и стратегиях, которые обеспечивают ее конкурентное преимущество. Поясните, какой вклад каждый служащий вносит в успех организации.
- Привлекайте подчиненных к принятию решений, особенно тех, которые оказывают на них непосредственное воздействие. Участие — это та же преданность работе.
- Предоставляйте подчиненным шанс расти и развивать новые умения и навыки, поощряйте их выполнять работу как можно лучше. Про-

демонстрируйте им, как вы можете помочь им в этом. Налаживайте партнерские отношения с каждым служащим.

- Сформируйте у подчиненных чувство собственности по отношению к их работе и рабочей обстановке. Это право собственности может быть символичным (например, визитные карточки для всех служащих независимо от того, нужны ли они им в их работе или нет).
- Стремитесь создать открытую, доверительную и интересную рабочую атмосферу. Поощряйте подчиненных высказывать свои идеи и предложения, а также проявлять инициативу. Учитесь на ошибках, а не наказывайте за них.
- Празднуйте достигнутые успехи, будь то заслуга всей компании, отдела или отдельных людей. Не бойтесь потратить время на собрания или встречи для поднятия боевого духа и разработки дальнейшего плана действий. Будьте креативными.

РЕАЛЬНЫЙ МИР

Осчастливить персонал достаточно просто — предоставляйте ему то, что он хочет и когда он этого хочет. Гораздо труднее, однако, сделать так, чтобы служащие с восторгом относились к своей работе и целям. Поэтому мотивирование персонала — это движущаяся цель и бесконечный вызов для любого менеджера. Сегодня вы должны начинать с того, чему ваши подчиненные придают наибольшую важность, а затем стремиться к тому, что важно для вашей организации. Другими словами, служащие должны действительно почувствовать, что вы на их стороне и готовы сделать все, что потребуется, чтобы помочь им добиться успеха. Хороший начальник — это человек, который уважает своих подчиненных и любит свою работу. Вы должны также понимать, что качество отношений оценивается по последнему взаимодействию. Если вы действительно уважаете какого-то человека и доверяете ему, это проявляется каждый раз, когда вы общаетесь с ним.

ТЕСТ!

Мотивирующие факторы меняются со временем и от человека к человеку. Не случайно ведь мотивацию персонала называют чрезвычайно сложной задачей — это движущаяся цель! После прочтения этой главы постарайтесь ответить на следующие вопросы.

1. Вспомните самого лучшего менеджера, с которым вас когда-либо сводила жизнь, и подумайте, что как этот человек мотивировал вас в вашей работе?
2. Несмотря на то, что деньги важны для людей, что еще высоко ценят сегодняшние служащие?
3. Что представляет собой величайший мировой принцип менеджмента? Приведите пример того, как он реализуется на практике. Применим ли этот принцип к каким-либо отношениям? Поясните свой ответ.
4. Как определить самые важные аспекты работы для персонала?
5. Приведите три примера признания, которое не требует денежных вложений.