

# Содержание

Об авторе	15
Посвящение	16
Благодарности автора	16
<b>Введение</b>	17
Об этой книге	17
Мои предположения	17
Как построена эта книга	18
Часть I. Мотивация: базовые знания	18
Часть II. Создание динамичной корпоративной культуры	18
Часть III. Общение — ключ к успеху	18
Часть IV. Воспитание талантов	18
Часть V. Нематериальные методы поощрения	18
Часть VI. Стимулирование командной работы	19
Часть VII. Что мешает мотивации	19
Часть VIII. Великолепные десятки	19
Пиктограммы, используемые в этой книге	19
Ждем ваших отзывов!	20
<b>Часть I. Мотивация: базовые знания</b>	21
<b>Глава 1. Мотивация сотрудников: все в выигрыше</b>	23
Что такое мотивация	23
Зачем нужно мотивировать сотрудников	25
Цена текучести кадров	25
Снижение качества работы	26
Переменчивый мир рабочей силы	26
Современная рабочая сила	27
Какой будет работа в будущем	27
Соответствует ли ваша компания требованиям работников	29
Доброжелательная атмосфера	29
Открытое общение	30
Возможности карьерного роста	30
Справедливая система оплаты	30
Поощрение сотрудников	30
Командная работа	31
Можете ли вы мотивировать сотрудников	31
Ключ к тесту	34
Подсказка	34

<b>Глава 2. Видите ли вы то же, что и я</b>	35
Начните с себя	35
Ваше отношение к происходящему	36
Поиск личных мотиваторов	37
Станьте хорошим примером	41
Подкрепляйте слова поступками	42
Принимайте решения исходя из ценностей компании	43
Глобальная цель	44
Формулировка миссии компании	44
<b>Глава 3. Методы мотивации</b>	45
Что может их заинтересовать	45
Миссия компании	47
Командная работа	48
Оплата	48
Корпоративная культура	49
Общение	49
Признание	50
Наставничество	50
Тренинги	50
Делегирование полномочий	51
Стратегический подход к кадровому обеспечению	52
Что демотивирует служащих	52
<b>Часть II. Создание динамичной корпоративной культуры</b>	55
<b>Глава 4. Создание места, где служащим хотелось бы работать</b>	57
Термин “корпоративная культура”	57
Почему корпоративная культура так важна	59
Секреты положительной корпоративной культуры	60
Культура вашей компании	60
Создание позитивной атмосферы	61
Начните с верхушки	61
Правильно ознакомьте новичка с работой	62
Выражайте доверие	64
Способствуйте двустороннему общению	65
Хвалите и награждайте	65
Приветствуйте командную работу	66
Уделяйте время развлечениям	66
Ищите удобные случаи	67

<b>Глава 5. Мотивирующее рабочее место</b>	69
Роль дизайна	69
Жизнь в кабинке	70
Да будет свет	71
Кабинеты или просторные помещения	71
Где моя тележка	72
Где мой кабинет	73
Где мы встречаемся	73
<b>Глава 6. Работа и личная жизнь</b>	75
Общие тенденции	75
Равновесие между работой и личной жизнью	75
Альтернативные графики работы	76
Преимущества альтернативных графиков	77
Частичная занятость	77
Разделение работы	78
Свободный график	78
Дистанционное присутствие	78
Рассмотрим варианты	79
Как это повлияет на выполнение нормы выработки	79
Как изменение повлияет на производительность коллектива	80
Как это повлияет на вас как менеджера	80
На старт, внимание, переход!	80
Работа и личная жизнь: как помочь совместить их	80
Помощь при усыновлении	80
Помощь в уходе за детьми	81
Бесплатные обеды	81
Празднования	81
Наличие детского сада	81
Семейные мероприятия	81
Услуги консьержа	81
Уход за пожилыми родственниками	82
Программы помощи служащим	82
Обучение финансовому планированию	82
Наличие спортзала	82
Предоставление отпусков	82
Комнаты для отдыха	83
Кафетерии	83
Оплата тренингов	83

<b>Часть III. Общение — ключ к успеху</b>	85
<b>Глава 7. Общение — это больше, чем просто слова</b>	87
Сначала слушайте	87
Дела говорят громче слов	90
Будьте доступны	91
Правильно излагайте свои мысли	92
Проявляйте личную убежденность	93
Встречайтесь с сотрудниками	93
Сделайте собрания своими помощниками	94
Конструктивная критика	95
Один за всех и все за одного	97
Поощряйте сотрудников к общению	99
Выискивайте мнения	99
Задавайте открытые вопросы	99
Устраняйте причины жалоб	100
<b>Глава 8. Творческий подход</b>	103
Креативность и рабочая обстановка	103
Путь к творческим идеям	104
Преодоление творческих тупиков	105
Эффективный мозговой штурм	105
Разумный риск	108
Учеба на победах и поражениях	108
<b>Глава 9. Сила общения</b>	111
Выбор средств общения	111
Еженедельная голосовая почта	112
Электронные сообщения	112
Меморандумы	113
Информационный бюллетень или журнал компании	113
Встречи за обедом	114
Общие собрания	115
Видеопрезентации	115
Рассылка сообщений по локальной сети	115
Еженедельные собрания коллектива	116
Как сообщить о переменах и плохих известиях	116
Противодействие слухам	117
А теперь слово информационному отделу	118

<b>Часть IV. Воспитание талантов</b>	121
<b>Глава 10. Вы можете это сделать. Наделите подчиненных властью</b>	123
Всемирно нужна власть	123
Первые шаги к делегированию полномочий	125
Ваше содействие в работе	127
Вера в сотрудников	127
Задание — вот ваш начальник	128
<b>Глава 11. Профессиональный рост</b>	129
Оценка производительности труда	129
Оценивайте служащих регулярно	129
Предоставляйте обратную связь	130
Ставьте цели	131
Тренинги и программы обучения и развития	133
Определение потребности в тренинге	134
Выбор метода	134
Составление плана карьерного роста	136
Перекрестное обучение	137
<b>Глава 12. Роль наставничества в профессиональном росте</b>	139
Суть наставничества	139
Польза от наставничества	140
Помощь новичкам	140
Помощь в профессиональном росте	140
Укрепление лидерских качеств наставника	140
Развитие компании	141
Внедрение наставнической программы	141
Чего вы хотите достичь	141
Будет ли программа официальной или неофициальной	142
Какая из программ лучше подойдет вашей компании	142
Наставники и подопечные	143
Если вам нужна помощь...	144
Mentium	144
Corporate Mentoring Solutions Inc.	144
<b>Часть V. Денежные и нематериальные методы оплаты труда</b>	145
<b>Глава 13. Оплата труда — это больше, чем просто деньги</b>	147
Составление компенсационного пакета	147
Определение размера зарплаты	148
Платежная шкала	148
Заслуги сотрудников	150

Привилегии	150
Выходные	151
Долгосрочные отпуска	151
Помощь в уходе за детьми	152
Полезные финансовые поощрения	152
Фондовый опцион	152
Участие в прибылях	153
Надбавки	153
Премияльные	153
<b>Глава 14. Признание работы сотрудников</b>	<b>155</b>
Сила признания	155
Создание программы признания сотрудников	156
Определите цели	157
Подумайте о своих сотрудниках	157
Установите критерии	158
Спланируйте бюджет	158
Определите награды	158
Следите за выполнением программы	159
Поведение, которое стоит отметить	159
Выбор подходящей награды	160
Мотивация сотрудников при ограниченном бюджете	161
<b>Часть VI. Коллективная работа: как заинтересовать к ней сотрудников</b>	<b>163</b>
<b>Глава 15. Содействие коллективной работе</b>	<b>165</b>
Важность командной работы	165
Типы команд	166
Временная команда	167
Межфункциональная команда	167
Самоуправляемая команда	167
Постановка общей цели	168
Содействие коллективной работе	168
Определите свое отношение	169
Гордитесь своей работой	169
Акцентируйте внимание на целях команды	169
Несите ответственность за свои действия	170
Подталкивайте к поиску решений	170
Общайтесь, общайтесь и еще раз общайтесь	171
Закатайте рукава	171
Работайте с усердием	171

Способствуйте взаимопониманию	171
Установите правила	172
Празднуйте	172
Помните о миссии компании	173
<b>Глава 16. Мотивация без границ</b>	<b>175</b>
Начнем с вас	175
Определение задач и полномочий коллектива	177
Команда одиночек	177
Дистанционные сотрудники	177
Частично занятые сотрудники	178
Сотрудники, работающие по свободному графику	179
Работа с международными сотрудниками	179
Временные сотрудники	180
Сотрудничество с компаниями-партнерами	181
<b>Глава 17. Мотивация дистанционных сотрудников</b>	<b>183</b>
Так что же такое дистанционное присутствие	183
Договор о дистанционном присутствии	184
Кто должен платить	184
Переход	185
Страхование	185
Травмы и болезни дистанционных сотрудников	185
Защита компании	186
Заключение соглашения	186
Извлечение максимальной пользы из дистанционной работы	186
Особые заботы	187
<b>Часть VII. Преодоление препятствий для мотивации</b>	<b>189</b>
<b>Глава 18. Перемены в компании</b>	<b>191</b>
Понимание слова “перемены”	191
Четыре этапа восприятия перемен	192
Работа в новых условиях	192
Преодоление дефицита кадров	192
Стратегическое кадровое обеспечение	193
Наем временных сотрудников	193
Передача полномочий	194
Быстрый рост компании	194
Слияние и выкуп компаний	194
Сокращения штатов	195

<b>Глава 19. Решение проблемных ситуаций</b>	197
Установите строгие правила	197
Честность превыше всего	198
Предупредительные меры	198
Обработка жалоб	199
Постоянные опоздания	199
Прогоулы	200
Сменим апатию на энергичность	201
Угрозы и рукоприкладство на рабочем месте	202
Противостояние	203
Увольнение сотрудников	203
Трудоустройство по договоренности	204
Увольнение без предупреждения	204
Поддержка коллектива	205
<b>Глава 20. Стресс и выгорание на работе</b>	209
Небольшой стресс полезен, не так ли	209
К чему может привести стресс	210
Симптомы стресса	211
Борьба со стрессом	212
Ищите положительные стороны	212
Проводите различные мероприятия	213
Возьмите отпуск	214
Начните с себя	214
Поддерживайте тонус	216
Не отказывайте сотрудникам в помощи	216
Призывайте к открытости	216
Будьте на стороне сотрудников	217
Улыбайтесь	217
Не пропускайте обеденный перерыв	217
Победа над выгоранием	217
Как распознать выгорание	218
Как справиться с выгоранием	218
<b>Глава 21. Политика отношений в компании</b>	221
Дипломатия на рабочем месте	221
Помогите подчиненным познакомиться с коллегами	222
Разработайте систему субординации	222
Разъясните правила работы	223
Посоветуйте сотрудникам быть вежливыми в общении по электронной почте	223
Будьте идеалом постоянства	224
Напомните сотрудникам, чтобы они держали марку	224



Хвалите по заслугам	224
Подталкивайте подчиненных к самостоятельному решению конфликтов	224
Профессиональный этикет	225
Борьба с деструктивным поведением	227
Как прекратить распускание сплетен	227
Что делать с теми, кто присваивает чужие заслуги	227
Как сделать, чтобы все выполняли свою работу	227
<b>Часть VIII. Великолепные десятки</b>	229
<b>Глава 22. Десять раз по десять идей от семи крупных компаний</b>	231
Довольные сотрудники компании Container Store	231
Компания Synovus Financial поддерживает своих служащих	232
Авиакомпания Southwest Airlines	233
Главные правила в компании Hewlett-Packard	234
Поддержка карьерного роста служащих	234
Мелочи играют большую роль	235
Мотивация сотрудников в Миннесоте	235
<b>Глава 23. Десять типов сотрудников</b>	237
Птица-говорун	237
Лентяй	237
Всезнайка	238
Нетерпеливый сотрудник	238
Угрюмый сотрудник	238
Постоянный соперник	239
Неторопливый сотрудник	239
Прирожденный лидер	239
Неуверенный в себе	239
Энергичный новатор	239
<b>Глава 24. Десять почти способов сделать так, чтобы сотрудники мотивировали друг друга</b>	241
Поддерживайте коллективный дух	241
Показывайте общую картину	241
Общайтесь открыто и часто	242
Проводите собрания команды	242
Делитесь знаниями и информацией	242
Будьте примером	242
Хвалите, хвалите и еще раз хвалите	242
Проводите сеансы мозгового штурма	243
Назначайте наставников	243
<b>Предметный указатель</b>	245