

## Глава 5

# Как вдохновить людей на более эффективную работу

*В этой главе...*

- Величайший в мире принцип менеджмента
- Как мотивировать сотрудников на отличные показатели работы
- Поведение сотрудников, достойное награды
- Почему нужно начинать с положительных моментов
- Поощрение за малозначительные дела
- Как использовать нематериальные награды

**П**роблема мотивации сотрудников дамочловым мечом висит над головой руководителей всех уровней с тех самых пор, как был изобретен менеджмент. Большая часть менеджмента сводится к приобретению умений, навыков и техник, необходимых для мотивации подчиненных. Она направлена на то, чтобы сделать людей более эффективными и продуктивными сотрудниками, которые больше всего на свете любят свою работу. Ну ладно, возможно, вы были бы самым счастливым на свете менеджером, если бы ваши подчиненные просто хорошо делали свою работу и поменьше жаловались.

Существуют два способа мотивировать ваших сотрудников: поощрение и наказание. Если подчиненные делают именно то, что вам нужно, давайте им то, что они хотят: награды, признание, повышение в должности или зарплате и т.д. Такие награды часто называют *положительными последствиями* хорошей работы. И наоборот, если сотрудники не хотят работать так, как вам нужно, наказывайте их чем-то нежелательным: предупреждением, выговором, понижением в должности, увольнением и т.д. Такие наказания также называют *отрицательными последствиями* плохой работы. Естественно, что люди обычно стремятся к положительным последствиям и делают все возможное, чтобы избежать отрицательных.

Однако если вы хотите быть эффективным менеджером в современных условиях, вам придется усовершенствовать свои навыки поощрения и наказания. Вы должны научиться автоматически сопровождать хороший труд своих сотрудников положительными последствиями (ведь они этого ждут!). Также вам придется быть более избирательными в средствах, когда дело касается отрицательных последствий. (Дело в том, что сегодняшние работники принимают наказания гораздо ближе к сердцу.)

В этой главе мы рассмотрим положительную сторону мотивации сотрудников, а именно: признание и награды. (Приносим свои извинения, если вы очень хотели прочитать о наказаниях. Однако не расстраивайтесь, о них речь пойдет в главе 15.) Кстати, положительными последствиями от подчиненных можно добиться гораздо большего результата, чем отрицатель-

ными. На это указывает столетняя история поведенческой науки и обширные исследования Университета штата Огайо.

Мы ни в коем случае не хотим сказать, что отрицательных последствий не должно быть вообще. Иногда у вас может просто не быть другого выхода, кроме как отчитать, объявить выговор или даже уволить нерадивых сотрудников. Однако прежде всего вы должны дать им шанс и обеспечить для них презумпцию невиновности. Вы обязаны верить в то, что они действительно хотят хорошо работать, и вознаграждать их за оправдание ваших ожиданий. Используйте каждую возможность для признания, похвалы и награды поведения, которого вы ожидаете от своих подчиненных. Не тяните с похвалой и сразу же отмечайте хорошую работу. В результате у ваших людей будет больше стимулов, а их моральный дух и производительность труда будут неизменно возрастать. При этом сотрудники будут считать вашу компанию отличным местом для приложения своих умений и навыков.



Управляя людьми при помощи *положительных подкреплений*, вы не только воодушевляете их на отличные результаты, но и делаете их счастливее. Таким образом, вы получаете сотрудников, готовых на все ради успеха компании. И остановить их на этом пути совсем не просто.

## Величайший в мире принцип менеджмента

Вот мы и подошли к тому, чтобы рассказать вам о Величайшем в мире принципе менеджмента. Это простое правило поможет вам избежать крушений планов, неверия в свои силы и бесчисленных часов сверхурочной работы. Кроме того, оно поможет вашей компании сэкономить сотни тысяч, а то и миллионы долларов. Звучит заманчиво, не правда ли? Ну что, готовы? Отлично. Так вот, Величайший в мире принцип менеджмента звучит следующим образом.



Вы получаете то, что поощряется.

## Признание — не такое уж простое дело, каким может показаться

Пусть вас не вводит в заблуждение внешняя простота этого принципа. Подлинное значение спрятано глубоко внутри, и его глубина во много раз превышает размеры печатной страницы нашей книги. Конечно, вы можете думать, что поощряете своих сотрудников делать именно то, что, по вашим соображениям, они должны делать. Но так ли обстоят дела на самом деле?

Рассмотрим такой пример. Предположим, что у вас в компании работают Сотрудник А — очень талантливый и творческий человек — и Сотрудник Б — пользы от которого крайне мало. И вот вы поручаете им выполнить абсолютно одинаковое задание. Сотрудник А справляется с ним без единой ошибки и раньше назначенного срока. Поскольку он уже все выполнил, вы даете ему еще два дополнительных задания. В это же время Сотрудник Б не только не уложился в срок, но еще и наделал кучу ошибок. Поскольку время поджимает, вы принимаете работу Сотрудника Б такой, какая она есть, и затем исправляете все погрешности сами.

Как вы думаете, что здесь не так? Какого же сотрудника вы наградили на самом деле: первого или второго?

Правильный ответ — Сотрудника Б! Этот человек обнаружил, что ему все сходит с рук — и плохая работа, и несоблюдение сроков. Более того, он также понял, что вы сами готовы исправить за него все неточности и ошибки! Это хорошая награда для сотрудника, который вообще не заслужил никакой похвалы. (Пожалуй, ему полагается награда лишь за то, что он повышает вашу квалификацию!)

С другой стороны, поручая Сотруднику А больше работы только за то, что он старательный и во всех смыслах отличный работник, вы тем самым наказываете его. Даже если вы и не поручаете этому человеку дополнительных заданий, он все равно видит в ваших действиях несправедливость. Когда за свой отличный труд он не получает ничего, кроме очередной работы (а Сотрудник Б и в ус не дует), ему явно не нравится такой порядок вещей. Если же в конце года оба сотрудника получают одинаковое повышение зарплаты (и не надейтесь, что они об этом не узнают), проблема только усугубится. Вы можете просто потерять Сотрудника А. В прямом смысле этого слова он может найти для себя новое место работы, а в переносном — перестать усердно трудиться на благо компании.



Если такое положение вещей сохранится достаточно долго, то все хорошие сотрудники постепенно поймут, что выполнять работу на отлично не в их интересах. Это приведет к тому, что они уйдут из вашей компании и найдут организацию, где их вклад в общее дело оценят по достоинству. Или они просто оплатят вам той же монетой: забудут о том, что работу надо выполнять наилучшим образом и с полной отдачей. Почему мы об этом говорим? Да потому, что именно вы как менеджер должны позаботиться, чтобы этого не произошло!

## Всем сестрам по серьгам

Каждый раз, поощряя сотрудников одинаково — повышая им жалование, признавая их заслуги и даже уделяя им одинаковое количество времени, — вы делаете ошибку. Мы называем такой принцип мотивации *всем сестрам по серьгам*. Хотя подобное обращение с подчиненными может вначале показаться справедливым, на самом деле оно таковым никак не является.



Нет ничего более несправедливого, чем одинаковое отношение к неодинаковым работникам.

Боб любит рассказывать одну поучительную историю о крупной калифорнийской компании, действующей в аэрокосмической отрасли. Однажды ее руководство решило проявить любовь: поздравить всех своих сотрудников с Рождеством и подарить каждому из них индейку для праздничного стола. Звучит весьма привлекательно, не так ли? Однако некоторые сотрудники обнаружили, что их индейки были меньше тех, что получили их коллеги по работе. Вскоре жалобы достигли ушей начальства — работники, которым достались птицы меньшего размера, считали, что их так наказали за плохую работу.

Конечно же, руководители компании не могли смириться с таким неправильным толкованием их жеста. Поэтому на следующий год они заказали индеек одного веса и размера. К сожалению, поставщики сообщили компании, что, вопреки слухам, Бог не создал всех индеек абсолютно одинаковыми. Поэтому подобрать несколько тысяч птиц, которые не отличались бы ни на грамм или на сантиметр, попросту невозможно. Оказавшись перед такой дилеммой, менеджеры решили сделать то единственное, что было в их силах. Каждую индейку они сопроводили запиской,

в которой говорилось: “Вес вашей индейки не обязательно отражает качество вашей работы в прошедшем году”. Вот так вот! Здорово, не правда ли?

Увы, жалобы продолжились, и ситуация только ухудшилась. Некоторые сотрудники говорили, что они хотели бы получить не индейку, а окорок; другие предпочли бы корзину с фруктами и т.д. Через пару лет руководство обнаружило, что необходимо взять на полный день администратора по индейкам! В конце концов, ежегодная Рождественская программа потерпела сокрушительное фиаско. Это случилось после того, как глава компании узнал, что некоторые сотрудники были так разочарованы подарком, что выбросили его в мусорное ведро. Вместо этого они положили в подарочные корзины принадлежащие компании инструменты и незаметно пронесли их мимо охраны.

Достигла ли компания своих целей при помощи одинакового поощрения своих сотрудников? Явно нет. И хотя программа “Индейка к Рождеству” стоила немало, она никак не улучшила производительность или моральное состояние сотрудников. Напротив, она стала источником множества проблем для руководства компании.



Не забывайте Величайший в мире принцип менеджмента: вы получаете то, что поощряете. Перед тем как создать систему поощрения своих сотрудников, убедитесь, что точно знаете, какое именно их поведение хотите отметить. И только затем соотнесите свои награды с тем или иным поведением.



После того как вы учредите в своей компании систему поощрений, вы должны периодически проверять, дает ли она ожидаемые результаты. Следите за поведением сотрудников, которых вы пытаетесь мотивировать на более эффективный труд, чтобы убедиться, что ваша программа работает. Если же нет, меняйте ее немедленно!

## *Чего желают сотрудники*

Как вы думаете, что в наше трудное, полное стрессов и постоянных перемен время является для сотрудников наиболее важным и привлекательным? Недавно Боб провел исследование, в ходе которого этот вопрос был задан 1500-м работникам, представляющим семь отраслей промышленности. В результате Боб выделил 10 пожеланий, которые сотрудники упоминали чаще всего. Далее вы найдете список ответов, классифицированных по частоте упоминания. Каждое пожелание мы сопровождаем нашими комментариями относительно того, каким образом превратить в реальность мечты ваших собственных сотрудников.

- ✓ **Возможность учиться (№1) и выбирать задание (№9).** Сегодняшние сотрудники больше всего ценят возможность овладеть новыми знаниями. Она позволяет им приобрести умения и навыки, повышающие их ценность и конкурентоспособность как на нынешней, так и на будущей работах. Определите, что интересно вашим подчиненным; как бы они хотели расти и повышать свою квалификацию; кем они себя видят лет так через пять. При каждом удобном случае давайте им шанс узнавать что-то новое для себя. Кроме того, позволяйте им иногда самим выбирать свои рабочие задания. Ведь когда менеджер дает сотрудникам право выбора, их работа чаще удовлетворяет или даже превышает его ожидания.
- ✓ **Гибкость графика работы (№2) и лояльность руководства к нерабочему времени (№7).** Сегодняшние сотрудники ценят как свое рабочее, так и свободное время. Проявляйте чуткость к их делам вне работы, независимо от того, касаются ли они их семьи или друзей, благотворительности или церкви, образования или хобби. По

возможности старайтесь составить для них такой график работы, чтобы они могли справляться со своими внеслужебными обязанностями и проблемами. Свободное время может понадобиться сотруднику по разным причинам. Возможно, ему нужен будет небольшой перерыв днем для того, чтобы поприсутствовать на школьном спектакле, в котором играет его ребенок. Может быть, он попросит у вас разрешения начать работу на час раньше для того, чтобы уйти на час раньше на прием к врачу. Вы должны позволить своим подчиненным найти оптимальное соответствие рабочего графика и внерабочих дел. Этим вы повысите шансы на то, что у них возрастает мотивация работать усерднее и делать все возможное, чтобы уложиться в свой индивидуальный рабочий график. Ведь если работа делается, причем делается хорошо, то какая разница, в какое именно время трудятся ваши сотрудники?

- ✓ **Персональная похвала — словесная (№3), публичная (№8) или письменная (№10).** Хотя благодарность за хороший труд может отнять у вас всего лишь 10–15 секунд, большинство сотрудников отмечают, что их почти никогда не благодарят. Особенно редко они слышат теплые слова от своих менеджеров. Примите это к сведению. Начните систематически выражать благодарность своим сотрудникам всякий раз, когда они хорошо выполняют свою работу. Можете хвалить человека наедине, в коридоре, на общем собрании, по голосовой или электронной почте, а также запиской. При этом лучше всего не тянуть с похвалой и делиться хорошими новостями сразу же — даже если вам для этого придется оторвать человека от дел. Выделяя время для признания и высокой оценки работы вашего сотрудника, вы способствуете тому, что такая работа — и отличные результаты — будут повторяться.
- ✓ **Больше самостоятельности (№5) и полномочий (№4).** Высшая форма признания заслуг для многих сотрудников заключается в повышении их самостоятельности и наделении полномочиями при выполнении работы. Под этим подразумевается возможность самим тратить и распределять ресурсы, принимать решения или руководить другими сотрудниками. Наделение полномочиями означает для людей следующее: “Я полностью доверяю вам действовать в интересах компании так, как вы считаете нужным, без малейшего вмешательства с моей стороны или со стороны остального начальства”. Подобная самостоятельность может стать для сотрудников формой признания за их достижения в прошлом. Ведь это не права, а привилегии, которые даются только тем, кто заслужил их больше других. В своем решении вы должны исходить из результатов работы подчиненного, а не из принципа старшинства или срока пребывания на той или иной должности.
- ✓ **Общение со своим менеджером (№6).** В современном деловом мире, где от каждого ожидают быстрых результатов работы, формой признания часто может быть даже простое общение с менеджером. Поскольку менеджеры становятся все более занятыми людьми, время, посвященное разговору с подчиненными, является для тех необычайно ценным и важным. Регулярно общаясь с членами команды, руководитель как бы говорит: “Из всех моих дел едва ли не главным является общение с вами — сотрудниками и сотрудницами, от которых зависит успех как моей работы, так и компании в целом”. Время, проведенное за разговором с менеджером, свидетельствует о признании труда подчиненного и мотивирует его на новые свершения. Особенно это важно для молодых сотрудников. Также общение с менеджером служит и практическим целям, вроде обучения, обмена мнениями или обсуждения проблем компании.

Кстати, может быть, вам интересно, какое место в нашем списке занимают деньги? Спешим вам сообщить, что по степени важности для сотрудников “денежное вознаграждение” занимает

только 13-е место. (Подробнее о деньгах как факторе мотивации мы расскажем далее в этой главе.) Конечно, любому человеку для нормальной жизни нужны деньги. Однако современная работа включает в себя более широкое понятие стимула, которое не сводится только к размеру заработной платы.

Многие сотрудники отмечают, что самые важные аспекты сегодняшнего бизнеса являются нематериальными. А ведь такие стимулы каждый менеджер может предоставить сотрудникам без особого труда — конечно, если он сделает это своей главной задачей. А сейчас мы хотим открыть вам один большой секрет, который является ключом к правильной мотивации сотрудников. Чтобы его узнать, вам не придется посещать нудные и долгие семинары или становиться членом клуба менеджеров, где показывают умные учебные фильмы. Мы откроем вам его прямо здесь и сейчас, причём без всякой дополнительной оплаты!



Спрашивайте своих сотрудников об их желаниях.

Это может показаться глупым, однако определите, что ваши сотрудники считают самым ценным в их работе, вы сможете избавиться от многих сомнений. Например, люди могут высказать вам одно или несколько пожеланий, о которых мы уже рассказывали ранее в этой главе. А возможно, они скажут вам что-то совершенно иное. Самый простой способ наметить эффективный путь мотивации — спросить у того, кого вы собираетесь мотивировать. Как ни странно, но некоторые менеджеры всерьёз полагают, что их подчиненные хотят только лишь денег. Как бы они удивились, если бы их сотрудники попросили совершенно о другом. Ведь многие люди просто хотят, чтобы их похвалили за хорошую работу, дали им больше прав в деле принятия решений или более гибкий график. Эти стимулы могут быть для них намного эффективнее высокого оклада. Как бы то ни было, для вас гораздо лучше иметь точную информацию об их желаниях, чем блуждать в потемках или просто игнорировать своих людей. Поэтому следуйте нашим советам.

- ✓ **Давайте сотрудникам больше, чем они стоят.** Ищите любую возможность для поощрения подчиненных, хорошо выполнивших свою работу. Действуйте сразу же после появления отличных результатов. Однако не забывайте, что некоторые мотивации, успешно влияющие на одних сотрудников, могут совершенно не влиять на других.
- ✓ **Не отвлекайтесь от главной задачи.** Мотивация сотрудников подобна движущейся мишени, попасть точно в центр которой нелегко даже опытному стрелку. Поэтому вам необходимо постоянно быть начеку, чтобы суметь удовлетворить потребности ваших людей. Это необходимо для того, чтобы сотрудники, по достоинству оцененные за свой труд, помогли удовлетворить ваши потребности.

Приступив к подготовке почвы для внедрения системы поощрения сотрудников, возьмите себе на заметку такие рекомендации.

1. **Создайте для своих сотрудников благоприятную рабочую атмосферу, определив, какие стимулы они ценят больше всего.**
2. **Придумайте способы признания заслуг ваших сотрудников: благодарите и награждайте их всякий раз, когда они покажут отличные результаты работы.**
3. **Будьте готовы изменить свой план, исходя из того, какие мотивации работают, а какие нет.**

## Создание благоприятной рабочей атмосферы

Новые реалии бизнеса XXI века принесли с собой необходимость поиска других путей для мотивации персонала. Отныне мотивация не является неким абсолютом и не определяется единоличным решением менеджера. В наши дни невероятная скорость перемен, происходящих в бизнесе и технологиях, неразрывно связана с глобальными конкурирующими силами. Когда эти силы давят со всех сторон, менеджерам довольно трудно оставаться в курсе того, что именно должны делать их сотрудники. Еще меньше они знают, какие распоряжения отдавать. Дело в том, что менеджерам все чаще приходится руководить такой работой, которую они сами никогда в жизни не делали. (К счастью, если вы предоставите сотрудникам немного времени и доверия, они сами определяют, что нужно делать в первую очередь.)

Менеджеры, болеющие за свое дело, должны учитывать эти постоянно меняющиеся факторы и тенденции менеджмента. Вместо того чтобы использовать для мотивации сотрудников силу своей должности, они должны использовать силу своих идей. Вместо угроз и запугиваний они должны создать такую атмосферу, которая будет поддерживать сотрудников и позволит раскрыть их творческий потенциал.



Будучи менеджером, вы можете создать благоприятную рабочую атмосферу такими способами.

- ✓ **Создайте и поддерживайте в компании обстановку доверия и уважения.** Сотрудники, которые чувствуют доверие и уважение менеджеров, более мотивированы для того, чтобы работать как можно лучше. Привлекая подчиненных к процессу принятия решений, современные менеджеры получают лучшие идеи, которые легче претворить в жизнь. В то же время они улучшают моральный дух своего коллектива, повышают верность сотрудников компании и ответственность за качество выполненной работы. (“Держу пари, что наши продавцы сами придумают оптимальный способ решения этой проблемы”.)
- ✓ **Откройте каналы коммуникации.** Возможность сотрудников открыто и честно общаться друг с другом очень важна для успеха компании и играет главную роль в мотивации персонала. В наши дни быстрая и эффективная передача информации по всей организации может стать тем фактором, который будет отличать вас от конкурентов. Поощряйте своих сотрудников высказывать новые идеи, выдвигать предположения и разрушать любые организационные барьеры. Примером такого барьера может быть процветающее в компаниях разделение на множество отделов, каждый из которых рьяно отстаивает свои интересы.
- ✓ **Дайте вашим сотрудникам возможность почувствовать себя в безопасности.** Могут ли ваши люди свободно сообщить вам как хорошую, так и плохую новость? Если нет, значит, вы не создали для них безопасную рабочую атмосферу. Каждый человек может ошибиться. Зато из своих ошибок он выносит ценные для себя уроки. Если вы хотите иметь мотивированный персонал, то позвольте людям рисковать и разрешите им сообщать вам как об успехах, так и о неудачах. Не поддавайтесь первому побуждению наказывать сотрудников за допущенные ошибки. По крайней мере, будьте благодарны за то, что они вообще что-то делают!
- ✓ **Развивайте и совершенствуйте ваше главное достояние — сотрудников.** Помогая персоналу удовлетворять свои нужды, вы одновременно достигаете

целей, стоящих перед всей компанией. Поощряйте подчиненных совершенствовать свои умения, навыки и приобретать новые знания. Предоставляйте им необходимые для этого поддержку и обучение. Сконцентрируйте свое внимание на положительных результатах работы сотрудников. Признавайте их достижения и награждайте всякий раз, когда представляется такая возможность.

## Разработка хорошего плана и стратегии



Мотивированные сотрудники не падают с неба. Чтобы получить такой персонал, вам придется разработать стратегию для укрепления желательного для вас поведения. Обычно ожидание потенциальных наград является более сильной мотивацией для хорошей работы, чем страх перед наказанием. Становится очевидным тот факт, что хорошо продуманная система поощрений крайне важна для создания эффективной и мотивированной рабочей силы. А сейчас мы дадим вам некоторые простые рекомендации по созданию системы недорогих поощрений для сотрудников вашей компании.

- ✓ **Установите связь между наградами и целями вашей компании.** Чтобы быть эффективными, награды должны подкреплять такое поведение персонала, которое ведет к достижению целей организации. Используйте награды для увеличения частоты желательного для вас поведения и уменьшения частоты нежелательного.
- ✓ **Определите параметры и механизмы системы поощрений.** После того как вы определите, какое именно поведение хотите поощрять, продумайте особенности вашей будущей системы. Создайте правила, ясные и понятные для всех сотрудников без исключения. Убедитесь, что поставленные вами цели вполне достижимы, и любой сотрудник имеет шанс получить награду. Например, возможность получить поощрение в вашей компании должны иметь не только продавцы или работники сборочного цеха, но и сотрудники канцелярии.
- ✓ **Добейтесь обязательств и поддержки со стороны вашего персонала.** Конечно же, сразу расскажите своим сотрудникам о новой программе поощрений. Многие организации делают это во время общих собраний. Они представляют свои программы как приятное и веселое дело, которое принесет пользу как персоналу, так и всей компании в целом. Для достижения наилучших результатов вам нужно планировать и претворять в жизнь систему поощрений при непосредственном участии ваших людей.
- ✓ **Следите за эффективностью.** Дает ли ваша система поощрений те результаты, на которые вы рассчитывали? Если нет, тогда попробуйте иначе взглянуть на поведение, которое вы хотите подкрепить. Убедитесь, что ваши награды имеют прямую связь с таким поведением. Даже самые успешные программы поощрений имеют тенденцию через некоторое время терять свою эффективность. Это случается после того как сотрудники начинают воспринимать ту или иную награду как должное. Поэтому такие программы необходимо постоянно обновлять. Упраздняйте те награды, которые уже потеряли свою былую привлекательность, и время от времени внедряйте новые формы наград.

## *Что нужно награждать*

Большинство менеджеров награждают своих подчиненных совершенно не за то, за что следовало бы, если вообще это делают. Со временем эта тенденция привела к общему кризису

традиционной системы стимулов и мотиваций в бизнесе. Рассмотрим такую статистику, приведенную в журнале *Management Accounting*.

- ✓ Размеры заработной платы обычных сотрудников американских компаний и сотрудников с высокими показателями работы отличаются всего лишь на 3%.
- ✓ 81% американских рабочих отмечают, что никогда не получали наград или поощрений за повышение производительности своего труда.
- ✓ 60% американских менеджеров утверждают, что не получали прибавки к жалованью за повышение эффективности своей работы.



Если менеджеров и рабочих не награждают за повышение производительности и эффективности труда, то за что же их вообще награждают? Как мы показывали на примере программы “Индейка к Рождеству” (См. раздел “Все сестрам по серьгам” ранее в этой главе), сотрудников часто награждают только за то, что они ходят на работу. А вы разве не за это платите им жалованье?



Чтобы программы поощрений имели значительный и длительный эффект, они должны быть пропорциональны труду сотрудников. Это значит, что они должны исходить из эффективности работы каждого члена организации — ни больше ни меньше.

“Но постойте, — скажете вы, — это же нечестно по отношению к тем сотрудникам, которые не настолько талантливы, чтобы работать с максимальной производительностью”. Если вы именно об этом и подумали, тогда мы прямо сейчас исправим ваше неправильное понимание ситуации. На самом деле каждый сотрудник, независимо от его ума, таланта или уровня производительности, может со временем стать отличным работником.

Предположим, Сотрудник А производит 100 каких-то предметов в течение часа и изо дня в день держится на этом уровне производительности. Тем временем Сотрудник Б производит всего 75 предметов час, но через некоторое время улучшает свои показатели и начинает производить 85 предметов в час. Какого из этих двух сотрудников следует наградить? Конечно же, Сотрудника Б! Этот пример ярко показывает, что конкретно в работе людей заслуживает награды. Мы имеем в виду усилия сотрудника для повышения своей производительности, а не простой поддержки ее уровня (пусть даже высокого).

Далее мы представляем вашему вниманию примеры *критериев эффективности*, руководствуясь которыми, менеджеры должны хвалить и награждать подчиненных. Какие же именно показатели вам нужно отслеживать и учитывать, и за какие награждать в своей компании? Не забывайте, что обычный приход на работу не считается!

- ✓ Снижение количества бракованных изделий с 25 штук на 1000 до 10 штук на 1000.
- ✓ Увеличение годового объема продаж на 20%.
- ✓ Реорганизация системы делопроизводства и снабжение ее цветным кодом, что делает заполнение ведомостей и поиск данных более эффективным.
- ✓ Удержание административных расходов в пределах 90% установленного бюджета компании.
- ✓ Доставка корреспонденции организации за один час вместо прежних полутора.

## Краткое руководство по раздаче похвал

В основе хороших взаимоотношений с сотрудниками лежит способность благодарить и хвалить лучших из них. Боб для этих целей использует формулу СЗПЗ. Согласно этой формуле, похвала будет особенно эффективной, если вы будете хвалить.

- ✓ **Скоро.** Когда вы используете положительное подкрепление, время является весьма важным фактором. Хвалите человека сразу же после того как он продемонстрировал желаемое для вас поведение.
- ✓ **Сердечно.** Сами по себе слова не производят на человека должного впечатления, если в своей похвале вы не будете искренни и сердечны. Хвалите сотрудника только тогда, когда вы действительно высоко цените его работу и впечатлены успешными результатами. Иначе ваша похвала будет восприниматься как часть манипулятивной тактики.
- ✓ **Специфично.** Старайтесь избегать общих слов и конкретнее говорите о достигнутых успехах. Например: “Вы здорово повели себя с этим сердитым клиентом, сконцентрировав его внимание на том, что можете для него сделать, а не на том, чего не можете”.
- ✓ **Персонально.** Главное в выражении вашей признательности — это личная похвала, сло-

ва, высказанные с глаза на глаз. Это показывает, что действия сотрудника настолько важны для вас, что вы отложили другие дела и сосредоточили все внимание на нем.

- ✓ **Положительно.** Слишком многие менеджеры ослабляют свою похвалу, добавляя в самом конце то или иное критическое замечание. Например, они говорят что-то вроде: “Вы написали отличный отчет, однако в нем есть несколько опечаток”. Таким образом, то, что следует за словом “однако”, стирает все хорошее, что было сказано до него.
- ✓ **Про-активно.** Не опаздывайте с похвалой и прямо “ловите на горячем” людей, делающих что-то хорошее. Иначе ваше общение с сотрудниками можно будет назвать реактивным, то есть реагирующим на все уже после события. Скорее всего, реагировать вы будете на ошибки, допущенные вашим персоналом.

Хвалить сотрудников можно по-разному: наедине, перед коллективом (то есть публично) или в письменном виде — запиской, по электронной или голосовой почте и т.д. Похвала займет у вас лишь несколько минут, а пользы и преимуществ от нее — как вашим сотрудникам, так и всей организации — хватит на много лет вперед.

Некоторые менеджеры разделяют стимулы на две категории: “показатели результата” и “показатели процесса”. В первом случае рассматриваются очевидные последствия для компании, во втором же связь между работой и результатами менее заметна. Менеджеры тут оценивают действия сотрудников, направленные на достижения успеха компании в будущем. Как бы то ни было, обе категории необходимо признавать и награждать.

## Начинаем с позитива



Как мы уже отмечали в начале этой главы, позитив всегда эффективнее негатива. Вы гораздо быстрее добьетесь от своих сотрудников отличных результатов работы, концентрируя внимание на их успехах, а не на ошибках. Как показывает практика, сами по себе наказания за плохое выполнение работы еще ни к чему хорошему не приводили. Как ни странно, но многие менеджеры считают своей главной задачей именно исправление ошибок сотрудников, а не подчеркивание положительных моментов.

В связи с этим недавно был проведен опрос сотрудников разных компаний, показавший очень интересные результаты. Так вот, 58% опрошенных отметили, что очень редко получали от своих менеджеров персональную благодарность за хорошую работу, хотя и считали ее главным стимулом. На второе место они поставили письменную благодарность за достижение

отличных результатов. При этом подобный вид поощрения весьма редко получали 76% участников опроса. Таким образом, эти данные показывают, что именно недостаток похвалы и признания является одной из главных причин, по которой люди меняют работу.



### Как поощряет своих наиболее эффективных сотрудников компания American Express

Если за последние десять лет вы смогли увеличить доход компании на 500 процентов, то неужели у вас не найдется времени для поощрения своих сотрудников? В отделе обслуживания путешествий известной компании *American Express* для этой цели действует специальная Программа для наилучших работников. Участниками ее, как правило, становятся только те сотрудники, которые отличаются особенно эффективным выполнением работы. Согласно условиям этой Программы, кандидатов на Главный приз могут выдвигать ря-

довые сотрудники компании, менеджеры и даже клиенты. Победители выбираются Всемирным руководящим комитетом компании. И наконец, лучшие из лучших становятся обладателями Главного приза. Кроме оплачиваемой поездки на двоих в Нью-Йорк, победители Программы получают дорожный чек *American Express* на 4000 долларов, платиновый значок и специальный сертификат.

*(Источник: Боб Нельсон, 1001 способ поощрить работника.)*

Годы психологических исследований четко показали, что положительное подкрепление работает гораздо лучше отрицательного по нескольким причинам. Не вдаваясь в технические подробности, можно сказать, что положительное подкрепление делает следующее.

- ✓ Повышает частоту желательного поведения.
- ✓ Создает нормальную атмосферу в рабочем коллективе.

С другой стороны, отрицательное подкрепление может лишь уменьшать частоту нежелательного для вас поведения. Однако это вовсе не значит, что оно обязательно повысит частоту желательного. Сотрудники, получающие только критические замечания от своих менеджеров, обычно не испытывают желания работать лучше. Вместо этого они рано или поздно начинают избегать начальства при малейшей возможности. Более того, отрицательное подкрепление может создать чрезвычайно плохую атмосферу в рабочем коллективе. Особенно четко это проявляется, когда подкрепление принимает формы, унижающие подчиненных и их чувство собственной значимости. При этом сотрудникам, которые не любят свое руководство, намного труднее делать работу хорошо, чем тем, которым нравятся их менеджеры.



Следующие советы помогут вам найти у своих подчиненных положительные качества и подкрепить желательное для вас поведение.

- ✓ **Возлагайте большие надежды на способности ваших сотрудников.** Если вы будете верить, что ваши люди могут достичь выдающихся успехов, то вскоре они также в это поверят. Когда Питер был ребенком, его родители очень редко наказывали его за те или иные проступки. Ему хватало только слов: “Мы знаем, что ты способен на большее”, и он сразу же возвращался на путь праведный.
- ✓ **Предоставьте своим сотрудникам право на презумпцию невиновности.** Неужели вы действительно думаете, что ваши сотрудники хотят плохо работать? Если это не

сознательное саботирование работы вашей фирмы, то никто и никогда не захочет умышленно выполнять свою работу плохо. Ваша задача заключается в том, чтобы определить, как именно вы можете помочь своему коллективу хорошо и эффективно трудиться. В арсенале ваших методов должны быть, прежде всего, дополнительное обучение, воодушевление и поддержка, но никак не выговор или наказание.

- ✓ **Сразу же отмечайте, когда ваши сотрудники делают все правильно.** Хотя большинство людей хорошо выполняют основную часть своей работы, менеджеры склонны концентрировать свое внимание только на их ошибках. Вместо того чтобы постоянно ловить своих подчиненных “на месте преступления”, старайтесь больше отмечать, когда они делают свою работу на отлично. Это не только подкрепит желаемое для вас поведение, но и поспособствует тому, чтобы сотрудники лучше относились к работе с вами и к компании в целом.

## *Большая похвала маленьких успехов*

А теперь мы хотим задать вам один вопрос: “Следует ли награждать своих сотрудников за небольшие ежедневные успехи или награду необходимо беречь для каких-то крупных и впечатляющих достижений?” Ответ на него лежит в особенностях рабочего дня большинства ваших сотрудников.

Очевиден тот факт, что для многих деловых людей работа не является сплошной вереницей поразительных успехов, следующих один за другим без сучка и задоринки. Вместо этого она обычно состоит из обыкновенной, рутинной и ничем не примечательной деятельности. Большую часть своих обязанностей сотрудники выполняют тихо, спокойно и без грома фанфар. Возьмем, к примеру, типичный рабочий день менеджера. Пару часов он читает служебные записки и электронную почту, слушает сообщения голосовой почты и разговаривает по телефону. Затем еще пару часов он проводит на собраниях и, возможно, еще час обсуждает со своим персоналом и коллегами по работе текущие проблемы. Еще некоторое время он готовит отчеты или вносит изменения в документацию. Как вы можете видеть, принятию решений — важнейшему для организации делу — менеджер на самом деле уделяет очень мало времени.

Для рядовых сотрудников компании дефицит возможностей показать потрясающие успехи еще более очевиден. Представьте, например, что работа некоего человека заключается в сборе двигателей для газонокосилок и он делает ее стабильно хорошо. Когда же у него появится возможность стать выдающимся сотрудником в глазах менеджера?

Вот, наконец, мы и пришли к выводу, что крупные достижения обычно случаются редко, независимо от того, какое место сотрудник занимает в иерархии компании. Работа обычного человека представляет собой ряд небольших и постоянных достижений, которые постепенно складываются в одно большое. Подходящего случая для награждения подчиненных за большие достижения и успехи вам может не представиться довольно долго.



Следовательно, вам необходимо награждать своих сотрудников как за большие успехи, так и за маленькие. Вы можете поставить перед своим персоналом высокие цели, которые будут развивать их способности, испытывая их смелость и решительность. Однако помните о том, что признание успехов сотрудников на пути к этим целям может быть для них более важной наградой, чем похвала за их достижение.

## Деньги — это не главное (нет, правда!)

Вы можете думать, что главным стимулом для ваших сотрудников являются деньги. В самом деле, кто не бывал приятно взволнован, получив денежную премию или прибавку к заработной плате? Проблема в том, что на самом деле деньги не являются для сотрудников главным мотиватором — по крайней мере, не таким важным, как думает большинство менеджеров. А если использовать денежный стимул неумело, то он вообще может стать главной причиной демотивации вашего персонала!

### Оплата труда как право каждого человека

Конечно же, деньги для ваших сотрудников очень важны. Ведь им необходимо оплачивать счета, покупать еду, одежду, бензин для автомобилей, а также приобретать другие вещи для нормальной жизни.

Большинство сотрудников считают деньги, полученные ими на работе (в виде зарплаты или премии), справедливой компенсацией за свой труд, вложенный в компанию. Современные сотрудники рассматривают оплату труда как свое неотъемлемое право. С другой стороны, признание руководства является для них настоящей наградой. Именно оно поможет вам добиться от своих сотрудников наилучших результатов труда.

### Когда поощрение воспринимается как должное

Сотрудники, получающие годовые премии и другие денежные награды, в скором времени начинают считать их частью своего общего дохода. Питер однажды работал в компании, в которой получал ежегодную премию, составлявшую примерно 10% от его заработка за год. В первый раз, получив эту премию, Питер был очень рад и взволнован. Его мотивация стремительно возросла, и он заверял всех в своей вечной преданности организации.

Однако через некоторое время, осознав, что эта премия является ежегодной, Питер стал воспринимать ее как должное. В уме он превратил награду за отличные достижения в своей работе в часть своего общего жалования. Заинтересовавшись этим вопросом, он установил, что его ежегодный оклад действительно состоял из основного оклада и премии. И так как премию выдавали в определенные дни, Питер даже свои планы на выходные начал подгонять к этой дате — и это всегда срабатывало.

Естественно, что когда однажды в конце года ему не выплатили эту премию, Питер был разочарован в своих лучших ожиданиях. Обида и даже открытая враждебность захлестнули его тогда через край.



Эксперт по менеджменту Питер Друкер попал прямо в точку, рассказывая об этой проблеме в своей книге *Менеджмент: задачи, обязанности, практика*<sup>1</sup>. Вот его слова: “Экономические стимулы в наше время становятся скорее правом, чем вознаграждением. Повышение заработной платы всегда представляется сотрудникам как награда за особые заслуги. Несмотря на это, оно в мгновение ока становится обычным правом. Если же сотрудника лишают прибавки к жалованию или дают ему маленькое повышение, это становится для него настоящим наказанием. Все возрастающая потребность в материальных наградах очень быстро может разрушить пользу такого стимула как инструмента управления”. Говоря другими словами, для многих, если не большинства людей, деньги становятся тем, чего они ждут, а не тем, о чем они мечтают.

<sup>1</sup> Издательский дом “Вильямс”, 2006.

Неэффективность денег в качестве мотиватора является как хорошей, так и плохой новостью. Начнем с плохой стороны этой медали. Многие менеджеры тратят большие суммы на программы по денежному вознаграждению своих сотрудников. Однако такие программы большей частью не имеют того положительного влияния на мотивацию персонала, которого ждут от них менеджеры. Конечно, мы не хотим сказать, что вы тратите деньги на эти программы совершенно впустую. Все дело в том, что вы можете использовать средства намного эффективнее. На самом деле, при помощи других программ вы сможете достичь намного лучших результатов, потратив при этом намного меньше денег!



А сейчас мы представим вашему вниманию вторую новость, на этот раз хорошую. Поскольку вы уже знаете, что деньги не являются самым эффективным мотивационным инструментом, вы можете сосредоточиться на более полезных стимулах. И помните, что лучшие формы признания стоят очень мало или вообще не стоят ничего!

## Что мотивирует современных сотрудников

В числе прочих изучением проблемы мотивации занимался и доктор Джеральд Грэхем из Университета Уичито (штат Канзас). По его словам, наиболее мотивирующими (как отмечают сами сотрудники) сегодня являются:

- ✓ **поощрения по инициативе менеджера.** Современным сотрудникам не нравятся награды, исходящие от каких-то непонятных специальных комитетов или важных персон компании. Эти награды и поощрения часто сваливаются как снег на голову и имеют мало общего с реальными успехами людей. Самые же ценные для сотрудников признания их успехов исходят прямо от их менеджера или его помощника;
- ✓ **поощрения, полученные за хорошую работу.** Сотрудники хотят признания именно за ту работу, ради выполнения которой их брали в компанию. Следовательно, наиболее эффективные поощрения основываются на качестве труда, а не на второстепенных вещах, непосредственно с работой не связанных. Люди предпочитают получать награды не за присутствие на работе, стиль одежды или вытягивание счастливого билета из шляпы на ежемесячном собрании.

Конечно, вы весьма занятой человек, а денежные награды очень удобны. Ведь вам достаточно всего лишь один раз выписать чек на определенную сумму — и на целый год вы свободны от забот о мотивации и поощрении. Все эти инициированные менеджером и зависящие от эффективности труда стимулы явно несут с собой много работы! Не будем скрывать: эффективные поощрительные программы требуют большего труда и времени, чем простые, но неэффективные. Но как вы уже могли удостовериться, наилучшие награды также могут быть довольно простыми. Набив руку на их использовании, вы без проблем сможете включить их в свой повседневный рабочий график. В наши дни реализация таких поощрительных программ является обычной частью обязанностей менеджера.



Не откладывайте признание заслуг на особый случай и не хвалите только тех сотрудников, которые демонстрируют наивысшую эффективность труда! Каждый сотрудник, выполнив свою работу хорошо, хочет быть отмеченным своим руководством. Ваши сотрудники делают хорошие вещи — и вы хотите, чтобы они делали их каждый день. Поэтому сразу же ловите их на горячем — на выполнении хорошей работы — отмечая их успехи регулярно и как можно чаще!

Ниже вы найдете перечень простых, но очень действенных поощрений. Они не отнимут у вас много времени, зато будут едва ли не самыми мотивирующими для ваших сотрудников.

- ✓ Персональное или письменное поздравление в связи с хорошо выполненной работой.
- ✓ Публичная благодарность за эффективные результаты работы, выраженная лично вами.
- ✓ Специальные собрания для укрепления морального духа, посвященные признанию успехов сотрудников.
- ✓ Предоставление большего количества свободного времени или гибкого графика работы.
- ✓ Опрос мнения сотрудников и их привлечение к делу принятия решений.

Невероятно подробный перечень идей по поощрению и стимулированию труда, которые действительно работают, вы найдете в бестселлерах Боба Нельсона: *1001 способ поощрить работника*, *1001 способ поощрить работника* и *1001 награда и поощрение: практическое руководство*.

## Ключ от мотивации сотрудников в ваших руках

Исходя из нашего опыта, мы можем утверждать следующее: менеджеры верят в то, что их сотрудники сами определяют для себя степень своей мотивированности. Менеджеры склонны думать, что одни сотрудники по своей природе хорошо относятся к работе, а другие — плохо, и что они (как менеджеры) ничего изменить не могут. “Если бы мы только могли высвободить для работы такую же энергию и увлеченность, которые они отдают своим семьям или хобби, — размышляют они, — тогда бы мы действительно могли добиться неплохих результатов!”

Как ни удобно обвинять своих подчиненных в плохом отношении к работе, однако честнее было бы посмотреть на себя в зеркало. Исследования показывают, что менеджеры имеют наибольшее влияние на мотивацию своих сотрудников и даже более того — на их демотивацию! Хвалят ли менеджеры своих сотрудников за хорошую работу? Обеспечивают ли они их приятной рабочей атмосферой, где каждого поддержат и помогут в трудную минуту? Создают ли они чувство общности выполнения задачи и командной работы в компании? Относятся ли они ко всем своим подчиненным одинаково? Избегают ли они протекционизма? Есть ли у них обычно время, чтобы выслушать сотрудника, когда ему это необходимо?



Большей частью именно вы как менеджер устанавливаете размеры мотивации (и демотивации) ваших сотрудников. Вы создаете мотивирующую среду, в которой намного легче стимулировать сотрудников к хорошему труду. Всякий раз, когда приходит время, поощряйте и награждайте их за качественно выполненную работу честным и справедливым образом.



Награждая своих сотрудников, помните о том, что они не любят благотворительности и ненавидят протекционизм. Если награда необоснованна или несправедлива, то лучше не вручайте ее вовсе. Не награждайте просто для того чтобы казаться хорошим менеджером, и не надейтесь, что подчиненные за это вас больше полюбят. Награждайте людей только за такую работу, которая поможет вам достичь обоюдного успеха. Иначе своими действиями вы не только снизите ценность вашей награды в глазах награжденного, но и потеряете доверие других подчиненных. Доверие и репутация являются самыми важными качествами, при помощи которых вы можете выстроить нормальные взаимоотношения со своим персоналом. И если вы потеряете эти качества, то рискуете потерять и своих сотрудников

## Десять способов мотивировать сотрудников

Предлагаем несколько простых и недорогих ходов, которые вы можете использовать для создания мотивирующей атмосферы в своей компании:

1. Персонально благодарите сотрудников за хорошую работу — устно, в разговоре с глазу на глаз, письменно или устно и письменно одновременно. Выразите признательность своевременно, часто и искренне.
2. Выделяйте время для встречи со своими сотрудниками и внимательно слушайте их проблемы и предложения. Вы должны уделять им ровно столько времени, сколько будет необходимо.
3. Регулярно предоставляйте своим сотрудникам специальный отзыв об их работе. Обязательно поддерживайте их в стремлении улучшить свою производительность труда.
4. Благодарите, награждайте и повышайте в должности особо отличившихся сотрудников. Говорите сотрудникам с низкой производительностью труда о том, что они должны или улучшить свои показатели, или покинуть компанию.
5. Предоставляйте своим людям информацию о том, как компания зарабатывает и тратит деньги, а также как она продвигает на рынок новые продукты. Рассказывайте им о предоставляемых компанией услугах и конкурентных стратегиях. Объясняйте подчиненным их роль в реализации общего плана компании.
6. Вовлекайте сотрудников в процесс принятия решений, особенно тех, которые имеют к ним самое непосредственное отношение.

Необходимо, чтобы они участвовали в делах компании наравне с вами.

7. Предоставляйте подчиненным возможность расти и развивать у себя новые умения и навыки. Вдохновляйте их на достижение наивысших результатов работы. Показывайте, как вы сможете помочь им достичь их собственных целей при достижении целей компании. Налаживайте партнерские взаимоотношения с каждым из своих сотрудников.
8. Дайте каждому сотруднику возможность ощутить личную принадлежность как к своей работе, так и к своему коллективу. Это чувство вполне может быть символическим (например, пусть у каждого сотрудника будут визитные карточки, независимо от того, нужны ли они ему или нет).
9. Постарайтесь создать открытую, доверительную и веселую рабочую атмосферу. Поощряйте сотрудников высказывать новые идеи, предложения и инициативы. Делайте все возможное, чтобы они учились на ошибках, а не просто наказывайте за них.
10. Обязательно отмечайте успехи компании, отдела или конкретного сотрудника. Находите время для проведения собраний или специальных мероприятий по созданию эффективной команды и укреплению морального духа в коллективе. Будьте творческим человеком, полным свежих идей и нестандартных решений.

## Пятерка лучших сайтов по мотивации

Хотите узнать, где найти в Интернете информацию по темам, обсуждаемым в этой главе? Можете считать, что вам крупно повезло! Предлагаем вашему вниманию пять наших любимых сайтов:

✓ **Nelson Motivation, Inc.:**  
[www.nelson-motivation.com](http://www.nelson-motivation.com)

✓ **National Association for Employee Recognition:**

[www.recognition.org](http://www.recognition.org)

✓ **Aubrey Daniels International:**

[www.aubreydaniels.com](http://www.aubreydaniels.com)

✓ **Watson Wyatt Worldwide:**

[www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com)

✓ **U-inspire:** [www.uinspire.com](http://www.uinspire.com)