

Светлана Иванова

# МОТИВАЦИЯ НА 100%

А где же у него  
кнопка?



“ Если мы используем максимум разнообразных инструментов мотивации и сделаем это правильно, то результаты наши будут все лучше и лучше, а затраты на их достижение — все меньше и меньше.

”

**Светлана Владимировна Иванова**  
**Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?**  
Серия «Бизнес на 100%»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5314417](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5314417)*

*Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / Светлана Иванова. – 8-е изд.: Альпина Паблшер;*

*2013*

*ISBN 978-5-9614-2599-4*

**Аннотация**

В своей книге Светлана Иванова рассказывает о подходах к повышению эффективности работы наиболее важного ресурса компании – ее сотрудников. В ней собраны и на практических примерах исследованы методы, которые наиболее часто используются западными и российскими компаниями. С помощью этой книги вы сможете сформировать систему мотивации персонала, оптимальную для вашей компании. Лучше усвоить и научиться использовать изложенный в книге материал вам помогут многочисленные практические примеры и задания, а также сквозная деловая игра «Виртуальный отдел».

Книга адресована в первую очередь руководителям организаций и менеджерам по персоналу, но будет интересна и более широкой аудитории – всем, кто ориентирован на профессиональный рост и достижение личного успеха.

# Содержание

Предисловие	7
Введение	8
Глава 1 Определение индивидуальных мотиваторов в ходе интервью и управленческого общения. Методы определения и интерпретации результатов	10
Проективные вопросы	11
Ситуационное интервью	20
Психолингвистический анализ	22
Глава 2 Типовые сценарии и мотивация	36
Глава 3 Возможности коррекции мотивационного потенциала	41
Как это можно сделать?	42
Почему все это важно?	44
Методы и приемы корректировки карты мотиваторов сотрудника	46
Глава 4 Вариативность использования мотивационных факторов	52
Наличие бонуса, схема начисления, прозрачность, периодичность выплат	53
Оклад, бонус и их соотношение	55
Льгота или инструмент?	56
«Буфетный принцип»	58
Обучение	59
Кредиты	60
Акции компании	61
Долгосрочные мотиваторы	62
Иерархичность. Теория справедливости	63
Различные конкурсы и награждения	64
Плюсы и минусы значительного компенсационного пакета	65
Деньги как нематериальный мотиватор	66
Вариативный подход к использованию мотиваторов	67
Таблица упражнений	71
Глава 5 Делегирование и мотивация	73
SMART-цели	80
Планка цели	81
Инструкция по делегированию	85
Контроль и делегирование	89
Глава 6 Мотивация и проекция	96
Глава 7 Мотивация и ожидания. Мотивация и время	99
Эффект ожиданий	100
«Что такое хорошо и что такое плохо»	101
Создание настроения	103
Праздник ожидания праздника. Планирование и сюрпризы	105
Эффект позднего ожидания	106
Глава 8 Мотивация и группа. Мотивация и корпоративная культура	108
Особенности людей и влияние группы	109
Как целенаправленно воздействовать на сотрудников	111
Когда групповое воздействие особенно эффективно?	112

Типы корпоративной культуры	117
Роли и мотивация	122
Внедрение изменений	124
Центры влияния, социометрические «звезды», закономерности взаимного притяжения и отталкивания	126
Конформизм	127
Сдвиг риска	128
Легенды, мифы и мотивация	129
Специальные мероприятия и их мотивационное воздействие	131
Мотивационное управленческое общение	133
Влияние закона как обязательного условия	136
Влияние закона взаимной договоренности	137
Влияние закона как групповых норм	137
Экспертное влияние	137
Харизматическое влияние, или влияние примера	138
Влияние вознаграждения	138
Влияние принуждения	139
Метафорическое влияние как эффективный инструмент мотивации и управления	141
Глава 9 Самомотивация и ее развитие. Самоменеджмент	146
Установки человека: позитив – негатив	147
Навыки решения проблем. Что делать и кто виноват?	149
Стереотипы. Вариативность. Принцип алгоритма	151
Как справляться с негативной информацией. Защита и поиск выхода. Выход из отрицательного якорения. Преодоление барьеров и избеганий	153
Анализ собственной мотивации и характеристик в соотношении с видом деятельности	156
Глава 10 Планирование карьеры и определение потенциала, значимых компетенций и развития	159
Определение значимых компетенций	160
Определение потенциала сотрудника на стадии интервью при приеме на работу	163
Глава 11 Ситуации демотивации и поиск путей их преодоления	167
Глава 12 дополнительные источники мотивации. Мотивационные мероприятия	178
Team building тренинги, или тренинги командообразования	179
Конференции, общие сборы. Корпоративные праздники	181
Информационные источники, печатные издания	182
Внутренний корпоративный сайт	183
Конференц-звонки	184
Награды	185
Конкурсы	187
Поздравления сотрудников	188
Поздравления с личными и национальными праздниками.	189
Вручение подарков	189
Изменение элементов корпоративной компенсации как фактор мотивации	190
Глава 13 Виртуальный отдел	191

Сюжет	194
Варианты развития событий	196
Послесловие	216

# **Светлана Владимировна Иванова**

## **Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка?**

Редактор *Е. Харитонова*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *М. Бурдина*

Компьютерная верстка *А. Дубок*

Дизайн обложки *DesignDepot*

Иллюстрация *С. Тимонов*

© Иванова С.В., 2005

© ООО «Альпина Паблицер», 2013

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблицер», 2013

## Предисловие

Где легче всего спрятать что-то, чтобы никто не нашел?

На самом видном месте.

С момента первого издания книги «Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка?» прошло несколько лет, однако, активно проводя тренинги и общаясь с огромным количеством компаний разного профиля, масштаба, страны происхождения, я сталкиваюсь с одной самой частой и актуальной темой – ни при наборе, ни при управлении и делегировании, ни при построении системы мотивации и выборе материальных и нематериальных мотиваторов не используется главное правило мотивации:

$$\begin{array}{ccc} \text{СТИМУЛ} & = & \text{МОТИВАТОР} \\ \text{(внешнее воздействие)} & & \text{(актуальная внутренняя} \\ & & \text{потребность человека)} \end{array}$$

А если это правило не соблюдено, то даже самые большие бюджеты, но потраченные «не на то», не приведут к результату. Если вы дрессируете дельфинов, то им надо предлагать рыбу, а если тигров, то мясо. Мясо не побудит к действиям дельфина, а рыба – тигра.

Главный результат, который получают руководители, первые лица и собственники, HR-менеджеры – это умение определить мотиваторы и увязать их с выбираемыми стимулами и стилями делегирования. Знание карты мотиваторов при управлении людьми – все равно как наличие карты и компаса для капитана корабля, никакое мастерство не приведет к оптимальному результату без этих необходимых измерений.

А в следующем году выйдет книга-продолжение, в которой вы сможете увидеть альтернативные, не всегда привычные подходы, позволяющие еще более эффективно использовать нашу карту эффективного бизнеса – карты мотиваторов наших сотрудников, которые благодаря эффективному использованию именно их карт мотиваторов превратятся из просто сотрудников в эффективный ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РЕСУРС, который сможет увеличить конкурентоспособность вашей компании.

*Светлана Иванова*

*2011 г.*

## Введение

*Ури, Ури, где же у него кнопка?  
Из фильма «Приключения Электроника»*

*Весь сюжет вертится вокруг одного: где же та кнопка, которая заставит Электроника (я думаю, многие помнят этот фильм) делать то, чего от него хотят. На самом деле такая «кнопка» есть у каждого из нас, правда, это не просто «кнопка», а целая система, которая определяет, что мы чувствуем – удовлетворение или раздражение, апатию или азарт, любим мы свою работу или ненавидим ее. Как найти и правильно использовать эту систему управления? Как добиваться от людей максимальной эффективности таким образом, чтобы и они чувствовали удовлетворение и могли работать с большей отдачей? В этой книге вы найдете варианты ответов на эти вопросы.*

«А зачем их мотивировать, если они и так деньги получают?» – этот вопрос я слышала не раз. Можно, конечно, мотивировать исключительно из гуманистических побуждений, но всем нам нужен в первую очередь реальный результат в реальном бизнесе. Поэтому то, о чем мы будем с вами говорить, – это инструменты и приемы, которые позволят добиться большего от того человеческого ресурса, которым мы располагаем. Волшебной палочки нет, да и мы «не волшебники, а только учимся»... Но если мы используем максимум разнообразных инструментов и сделаем это правильно, то и результаты наши будут все лучше и лучше, а затраты на их достижение – все меньше и меньше.

Эта книга отличается от многих других тем, что она – книга-тренинг. В каждом разделе вы найдете не только теорию, приемы и описание тех ситуаций, в которых уже кто-то оказывался, но и практические задания, основанные на российской бизнес-практике. Эти задания помогут вам оценить методы и приемы, выбрать то, что подходит именно вам, и наработать практические навыки их использования. Сама структура книги определяет значительные различия в моем подходе к изложению: теория и инструменты управления описаны максимально конкретно и сухо, что позволяет получить информацию, что называется, «без воды». В описании реальных ситуаций стиль меняется: это жизнь, здесь есть и диалоги, и интересные подробности. Задания основаны опять-таки на том, с чем мне довелось столкнуться при взаимодействии со многими российскими и западными компаниями, большими и не очень, известными и никому не знакомыми. В конце каждого раздела вы познакомитесь с Виртуальным отделом – шестью сотрудниками, чьи образы взяты из реальной жизни. Вы поможете им стать более эффективными, просчитаете их мотиваторы, поймете, как управлять ими в целом и по отдельности, с учетом их индивидуальных качеств. Надеюсь, они вам понравятся, и вы останетесь довольны результатами своих управленческих решений.

Мы с вами пойдем с самого начала пути: от оценки мотивационного потенциала сотрудников, от анализа их карты мотиваторов и моделей поведения, а затем рассмотрим, как сделать так, чтобы сотрудники были максимально мотивированы, лояльны и эффективны.

Когда мы приобретаем сложную технику или оборудование, вместе с ними мы всегда получаем инструкцию. Если ее нет, то в худшем случае мы можем сломать это оборудование, а в лучшем – использовать лишь половину его функций. И только люди с очень хорошей интуицией смогут разобраться в этой технике самостоятельно. А когда к нам приходит новый сотрудник? Кто даст нам инструкцию по управлению им? А ведь человек сложнее самой сложной техники. Единственный способ добиться эффективного управления – самим создавать эту инструкцию, самим создавать систему адаптивного менеджмента, т. е. такого стиля руководства, который позволит добиться максимально возможного от каждого

конкретного человека и от команды в целом. Мы вместе попытаемся научиться создавать такие инструкции и в соответствии с ними подбирать эффективные инструменты адаптивного менеджмента.

*Удачи нам в этом важном деле!*

## **Глава 1 Определение индивидуальных мотиваторов в ходе интервью и управленческого общения. Методы определения и интерпретации результатов**

Мотивация – один из важнейших и с трудом поддающихся изменениям факторов, которые следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства. Для правильного понимания изложенного ниже материала остановимся на нескольких моментах:

# Мы говорим о личностных мотивах (потребностях) и ценностях человека, а не о системе мотивации, существующей в организации.

# Мы рассматриваем весь комплекс мотиваторов, а не только материальные стимулы.

# Очень важно осознать, что в реальной жизни один и тот же ФАКТОР может быть использован для удовлетворения различных потребностей человека в зависимости от того, как именно он будет преподнесен.

# Мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то социальной группы или для всех сотрудников организации, поэтому нам важно уметь определять и использовать индивидуальные мотивы (потребности) будущего или реального сотрудника.

# Очень многие руководители склонны приписывать сотрудникам собственную мотивацию (это опять-таки связано со склонностью человека к проекции), что ведет к большому количеству ошибок в управлении. Избежать такой ситуации можно, правильно оценив будущего сотрудника и его мотивацию в ходе интервью.

# Мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека как под влиянием внешних, объективных, факторов, так и в связи с развитием и изменением личности. Это означает, что диагностику мотивации необходимо периодически проводить заново.

# Мотиваторы – это те факторы, которые повышают эффективность работы человека и/или его удовлетворенность, поскольку соответствуют его внутренним потребностям (мотивам), которые в настоящий момент не удовлетворены частично или полностью. В дальнейшем мы будем использовать термин «мотиватор» именно в этом значении, хотя ряд исследователей, например Герцберг, разделяют понятия «мотиватор» и «гигиенический фактор».

# Для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным образом соотносятся друг с другом. При проведении анализа карты мотиваторов мы должны принимать в расчет не какой-то один из факторов, а их последовательность и приоритетность.

Оценить основные мотиваторы можно, используя различные подходы в интервьюировании и управленческом общении. Одним из этих подходов является постановка проективных вопросов.

## Проективные вопросы

Методика основана на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какой-то персонаж.

Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, т. е. переносить свой жизненный опыт и представления на действия других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажи и т. п.

Таким образом, мы приходим к следующим выводам:

# Принцип проективных методик очень хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально желательных ответов.

# Необходима адаптация проективных методик по двум параметрам: скорость тестирования и обработки результатов и направленность на диагностику компетенций сотрудника современной коммерческой организации.

Именно на основе вышеизложенных подходов были разработаны и апробированы (более чем на 5000 респондентах) проективные вопросы для бизнес-интервью и сам принцип их моделирования.

Однако важно не только то, как составлены проективные вопросы, но и то, каким образом мы их используем в ходе интервью. Это может весьма существенно повлиять на действенность метода. Вот несколько правил, соблюдение которых даст нам возможность получить высоконадежный результат оценки.

# Вопросы задаются в быстром темпе, отвечающего просят дать первый пришедший ему в голову ответ или несколько вариантов ответа. Первое, о чем подумал отвечающий, и есть значимый для него фактор.

# Вопрос должен подводить к оценке других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, желая произвести хорошее впечатление.

# Форма вопросов должна быть открытой (т. е. вопрос начинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ).

# Вопросы не должны группироваться по тематическим блокам (например, нельзя задавать подряд несколько вопросов, раскрывающих мотивацию), поскольку кандидат, поняв принцип интервью, сумеет «подстроиться» под вопросы и начнет давать социально желательные ответы.

# Желательно, чтобы проективные вопросы имели смысловую связь с предшествующим контекстом, т. к. в этом случае они будут звучать более естественно и не привлекут к себе особого внимания кандидата (чрезмерное внимание к какому-то вопросу всегда снижает достоверность информации и повышает вероятность получения социально желательного ответа).

Приведем несколько примеров проективных вопросов и рассмотрим, как они работают на практике, какую информацию о мотиваторах сотрудника можно получить с их помощью.

	Проективный вопрос
1	Что стимулирует людей к эффективной работе?
2	Что именно ценят люди в работе?
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?
4	Что может вынудить человека уволиться?
5	Что делает работу коллектива наиболее продуктивной? В каком коллективе сотрудники чувствуют себя наиболее комфортно?
6	Какие черты характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
7	Почему люди стремятся сделать карьеру?

В таблице «Анализ карты мотиваторов» приведены наиболее частые ответы на проективные вопросы, касающиеся мотивации, и их интерпретация.

### **Анализ карты мотиваторов**

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, мат. стимул, зарплата	Не интерпретируется	
Вышеприведенные мотиваторы упоминаются два и более раз	Слишком велик интерес к материальному аспекту	Человек мотивируется только деньгами, поэтому чрезвычайно желательно сформировать у него дополнительные мотиваторы, в противном случае он с легкостью поменяет работу, исходя только из материальных соображений
Данные мотиваторы не упоминаются вообще	Материальный фактор практически не имеет значения	Надо иметь в виду, что при потере интереса или субъективных стимулов человек часто перестает работать эффективно
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие ее сотрудником как справедливой или несправедливой в соотношении с результатами труда	Для такого человека самое главное — справедливость оплаты труда. Ему необходимо понимание причинно-следственных связей, о чем следует помнить, для того чтобы эффективно им управлять
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Внешняя референция, наиболее значимыми для человека являются факторы внешней субъективной оценки	Такого сотрудника необходимо хвалить. Следует проявлять осторожность, критикуя его или давая негативную оценку его деятельности
Слава, почет и т.п.	Человек слишком ориентирован на признание, часто имеет серьезные комплексы	Необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности такого сотрудника, т.к. желание быть на виду очень часто становится самоцелью. Такой человек нередко может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.	Ориентация на карьерный рост. Если данный мотиватор встречается более одного раза, это свидетельствует о преувеличенной значимости карьерного роста	Сотрудник эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит принимать таких людей на «тупиковые» должности. Если они не видят перспектив, то могут вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность

Статус	Ориентация не столько на материальные, сколько на статусные факторы	Такого сотрудника легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т.п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост как самостоятельную ценность	Такого сотрудника мотивирует обучение, повышение квалификации, для него крайне значимо экспертное влияние руководителей
Совпадение, понимание целей	Сотрудник наиболее эффективен в тех ситуациях, когда понимает и разделяет цели более высокого уровня	Такой сотрудник эффективен только тогда, когда при постановке цели ему разъясняется необходимость ее достижения и ее значимость для компании. Может быть малоэффективен, если не разделяет общих целей
Идея	Мотивация в целом та же, что и в предыдущем случае, но на более высоком уровне	Те же
Четкая цель	Необходимы четкие формулировки, либо имеется отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать, не имея четкого представления о зоне своей ответственности, при неясности формулировок целей, как правило, не стремится или не может их достичь
Результат	Самоценна ориентация на результат	Сотруднику подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнование, стремление превзойти других и т.п.	Для эффективной работы такому сотруднику необходимо иметь возможность постоянно сравнивать свой результат с результатами других людей или с уже достигнутыми собственными результатами	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т.п.
Интерес	Ориентация на интересную работу, однако необходимо знать, что под этим понимается	Такому сотруднику необходимо постоянно указывать на что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, новые возможности. Опасность заключается в том, что при потере интереса такой человек утрачивает эффективность. Малоприспособлен для рутинной работы

Творческая работа	Примерно та же, что и в предыдущем случае	Примерно те же
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность в высоком уровне самостоятельности	Такому сотруднику необходимо предоставлять значительную свободу в принятии решений, подчеркивать его реальные достижения и полномочия в том круге задач, за который он отвечает. В случае его общей успешности имеет смысл расширять этот круг
Хороший руководитель, личность руководителя	Ориентация в значительной степени на личность руководителя. Именно личность руководителя будет оказывать значительное влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияние. Не следует забывать о том, что при отсутствии взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снизиться
Отношения, коллектив, микроклимат и т.п.	Ориентации на отношения с людьми как на один из важнейших факторов	Такой сотрудник непременно должен удачно вписаться в коллектив и корпоративную культуру. При работе ему необходимо чувство локтя. Большое значение имеют собственная репутация в коллективе и вклад в общее дело
Равноправие в отношениях	Вероятны наличие высоких амбиций, неумение работать под давлением	Такие сотрудники слабо управляемы, и подобная мотивация приемлема только для руководителей достаточно высокого уровня
Желание	Человек ориентирован на ту работу и те отношения, которые вызывают желание работать или проявлять себя	При изменении структуры желания возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать
Самореализация	Высший уровень мотивации	Такая мотивация идеальна для деятельности, предполагающей творчество, и неприемлема для рутинной работы
Нормальный режим работы	Возможны отрицательный опыт в данной сфере деятельности или болезненное отношение к данному фактору	Необходимо выяснить, в чем причина, и исходя из этого принимать решение

Возможность избежать неприятностей и т.п.	Судя по всему респондент относится к «избегающему типу»	Во многих случаях для такого сотрудника более эффективно наказание, нежели поощрение. Его могут отличать низкая самооценка и неуверенность в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта; возможен негативный опыт в данной сфере деятельности	Решение о приеме на работу такого претендента принимается в зависимости от ответа на предыдущий вопрос. Данная мотивация неприемлема для высоких позиций

Анализ карты мотиваторов позволяет не только решить, подходит ли вам данный кандидат, но и понять, как управлять им в процессе работы.

Рассмотрим несколько вариантов ответов на проективные вопросы, касающиеся мотиваторов, и дадим их интерпретацию (формулировки, данные в ходе ответов на вопросы, воспроизведены полностью).

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Деньги</li> <li>✓ Признание, оценка</li> <li>✓ Самореализация</li> </ul>	<p>Получив такой ответ, необходимо уточнить, что кандидат понимает под самореализацией. В представленном примере можно предположить следующее: достаточно сбалансированный результат, сочетающий материальную и нематериальную мотивацию. Для данного кандидата значимо как содержание работы, так и признание окружающих. При управлении таким сотрудником нужно помнить, что ему необходимо некоторое внешнее положительное подкрепление (но не чрезмерное). Основная задача — уточнить, что именно понимается под самореализацией</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Деньги</li> <li>✓ Творческая задача</li> <li>✓ Карьерный рост</li> <li>✓ Четкость целей</li> </ul>	<p>Для данного кандидата характерно сочетание двух мотиваторов — «творческая задача» и «четкость целей». Таким образом, можно предположить, что этот человек будет хорошо мотивирован в ситуации, предполагающей большую вариативность, с одной стороны, и четко измеримый результат, с другой (например, на ряде позиций в маркетинге, финансах, рекламе,</p>

активных продажах и т.п.). Ясно, что такому сотруднику мало подходят рутинные, процедурные работы. В дальнейшем также следует уточнить понимание им карьерного роста, т.к. в сочетании с предшествующей формулировкой («творческая задача») он вполне может означать рост профессиональный. Ставя цели перед таким сотрудником, необходимо формулировать их в соответствии с критериями измеримости, однозначности понимания, привязки к сроку (можно обратиться к критериям SMART-цели), а также подчеркивать возможность проявить себя, привнести в работу что-то новое, проявить творческий подход

- ✓ Удовлетворенность работой
- ✓ Деньги
- ✓ Результат
- ✓ Соответствие ожиданиям — своих и других сотрудников

Для данного кандидата характерна нематериальная мотивация. Важно выяснить, какая именно работа ему бы понравилась. Затем, в процессе ее выполнения ему нужно периодически предлагать именно те задачи, которые представляют для него максимальный интерес, причем подчеркивать это. Необходимо постоянно отслеживать удовлетворенность сотрудника работой. При этом нельзя забывать об ориентации на результат, т.е. использовать управление по целям и регулярно оценивать достижения. Для кандидата важны определенная прогнозируемость и «соответствие ожиданиям», поэтому всегда нужно оговаривать, чего ожидают от него другие и чего он, в свою очередь, может ожидать от коллектива и организации.

Мотивация такого рода достаточно характерна для профессионала высокого класса или руководителя среднего звена. У сотрудников, занимающих низшие исполнительские должности, такая мотивация может привести к быстрому разочарованию. Придется затратить слишком много усилий на то, чтобы их мотивировать, т.к. совокупность факторов «удовлетворенность работой», «результат» и «соответствие ожиданиям» требует значительной работы от руководителя

- ✓ Одобрение
- ✓ Вознаграждение
- ✓ Статус
- ✓ Карьерный рост
- ✓ Давление

Данный кандидат имеет ярко выраженную внешнюю референцию, для него очень важны стандартные атрибуты успешности и признания, при этом внешнее подкрепление должно быть как положительным, так и отрицательным. Интересно, что оплата, скорее всего, будет восприниматься не как сумма денежных знаков, а как оценка его работы в сравнении с его же собственными прежними результатами и результатами окружающих. Если такому сотруднику станет известно, что чей-то труд оплачивается выше, могут возникнуть проблемы. Значительную роль будет играть личность руководителя, поэтому большое значение имеет баланс признания и критики. Для такого сотрудника значимы конкурсы, публичные поощрения и т.п. В ситуации, когда работа не имеет четких результатов или критериев оценки, сотрудник может быть демотивирован. Карьерный рост на данный момент воспринимается как рост статуса и признание (хотя это нуждается в проверке). Любое позитивное изменение (рост зарплаты, новый компьютер, машина, более «солидное» название должности, даже без реального роста) будет воспринято им как признание его заслуг, выделение его из общего ряда.

<p>Кандидат подходит на позиции, предполагающие амбициозность, дающие возможность получить признание, например в продажах или маркетинге, однако для руководящих должностей он слишком зависим от чужого мнения. Кандидат вряд ли подходит для работы, предполагающей значительную самостоятельность или территориальную удаленность от офиса и руководителя.</p> <p>Управление такими сотрудниками требует большого мастерства и значительного времени</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Безопасность/стабильность</li> <li>✓ Карьерный рост</li> <li>✓ Чувство ответственности</li> </ul>
<p>Довольно редкое сочетание. В данном случае речь идет о сотруднике бухгалтерии, поэтому безопасность и стабильность — хорошие мотиваторы. Однако они не подошли бы кандидату на должность, предполагающую значительную нестабильность, стрессы (например, в клиентском сервисе, продажах). Чувство ответственности — также подходящий мотиватор для работы в бухгалтерии, скорее всего, данная формулировка связана с пониманием специфики работы. Стоит обратить внимание на отсутствие материального фактора. Это может объясняться как тем, что кандидат уверен в своем профессионализме и рассчитывает на довольно высокую зарплату, так и тем, что у него есть другие источники дохода (например, если кандидат — женщина, имеющая обеспеченного мужа). О том, с какой из двух ситуаций мы имеем дело, можно судить по профессиональному уровню претендента и его стоимости на рынке труда. В нашем случае это первый вариант. Есть некоторый риск того, что материально мотивировать такого сотрудника будет довольно сложно. Поэтому рост вознаграждения следует преподносить как карьерный рост и показатель того, что компания его ценит (стабильность). Желательно уточнить, что именно значит для кандидата карьерный рост — административный рост или повышение профессионального уровня (для сотрудников бухгалтерии часто это именно второе)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Человеческие отношения</li> <li>✓ Понимание общих целей</li> <li>✓ Понимание необходимости</li> <li>✓ Результат, материальная форма карьерного роста</li> </ul>
<p>Очень интересное и редко встречающееся сочетание мотиваторов. Мы можем предположить, что данный кандидат — руководитель высокого уровня, лицо, участвующее в прибыли предприятия, или его собственник. Об этом свидетельствуют последние три формулировки. Такой человек будет эффективен только в благоприятных для него корпоративной культуре и микроклимате («человеческие отношения»), при условии понимания им общей стратегии организации. Еще лучше, если он будет принимать участие в ее создании и проведении. Такой сотрудник на рядовой позиции потребует слишком много внимания, при этом весьма вероятно его демотивация. Ему также не подходит авторитарный стиль менеджмента или бюрократическая корпоративная культура (т.к. в этом случае вряд ли возможно хорошее понимание общих целей и необходимости). При соблюдении всех перечисленных факторов такой кандидат, скорее всего, станет хорошим руководителем высокого уровня, лояльным к организации, не придающим большого значения своему статусу и воспринимающим карьеру и деньги скорее как свидетельство достигнутого результата, нежели как то, что организация обязана ему предоставить</p>

### # ЗАДАНИЕ

*Ниже приведены мотиваторы реальных кандидатов. Решите, какая корпоративная культура является для них оптимальной. Как бы вы мотивировали конкретного человека, какие возможности и опасности вы связываете с управлением таким человеком?*

- 1. Амбиции, окружение, результат, уровень вознаграждения.*
- 2. Возможности самореализации, гибкий подход, деньги, стабильность отношений.*
- 3. Вознаграждение, карьерный рост, рост статуса, коллектив.*
- 4. Интерес, карьерный рост, деньги, профессионализм.*
- 5. Четкие цели, результат, вознаграждение.*
- 6. Стабильность, зарплата, коллектив, удобный график.*
- 7. Отсутствие давления, коллектив, зарплата.*

Вторым способом, позволяющим определить мотиваторы кандидатов, является методика cases – ситуационных интервью.

## Ситуационное интервью

Мы даем кандидату возможность выбрать между различными факторами (первая ситуация) или продемонстрировать систему ценностей (вторая ситуация). Первая ситуация более проста для анализа:

1. *Представьте себе, что вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?*

2. *Вам нужно выбрать между двумя системами оплаты труда: в первом случае это высокий оклад, но без возможности получать комиссионные, во втором – более низкий оклад, но с очень высокими комиссионными. Таким образом, во втором случае совокупный доход может быть гораздо выше, чем в первом, однако вторая ситуация представляется менее стабильной.*

3. *У вас имеется выбор: работать с уже имеющимися клиентами и поддерживать существующую сеть сбыта или искать клиентов в новом регионе. Вознаграждение в обоих случаях будет одинаковым. Что вы предпочтете и почему?*

Все эти ситуации позволяют выявить основные мотиваторы при выборе вида деятельности. Интерпретация в данном случае достаточна проста и сводится к прямому мотиваторов.

При демонстрации кандидатом его системы ценностей мы можем определить, какой тип корпоративной культуры и взаимоотношений между людьми является для него дополнительным мотивационным фактором.

Приведем примеры:

1. *Перед сотрудником стоит некая важная задача. Проанализировав ситуацию, он пришел к выводу, что лучше всего действовать по плану X. Руководитель же считает более эффективным план Y. Как, по-вашему, следует поступить руководителю?*

2. *Опишите идеальную команду. А теперь назовите (опишите) ваше место в ней.*

3. *В крупной компании сложилась следующая ситуация: региональный отдел продаж длительное время располагался в офисе, территориально удаленном от других подразделений. Отдел большой, сильный в профессиональном отношении, его возглавляет очень опытный руководитель. В какой-то момент руководство компании приняло решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт. Определите подлинные причины конфликта и предложите пути его решения.*

4. *Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и непредсказуемыми поступками? Обоснуйте свое мнение. Кого из них вы взяли бы на работу?*

5. *Вы случайно узнаете, что ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой вы работаете. Каковы ваши действия?*

6. *Вы знаете, что ваш коллега плохо говорит о вас за глаза и это мешает вашей карьере. Как вы поступите?*

7. *Вы пообещали клиенту срочно ответить на его запрос. В этот момент ваш руководитель попросил вас представить ему какую-то аналитическую справку. Сделать и то, и другое вовремя вы не сможете. Каковы ваши действия?*

### # ЗАДАНИЕ

Подумайте, какую информацию, полезную для создания индивидуальной системы мотивации сотрудника, можно получить из вышеописанных ситуаций. Приведите примеры

*ответа (вашего или человека, которого вы хорошо знаете) и, исходя из него, обоснуйте систему мотивации.*

## Психолингвистический анализ

Еще одна возможность подробнее рассмотреть мотивационные факторы человека – это проанализировать его речевые и мыслительные особенности. Надо сказать, что основное преимущество данного метода состоит в том, что его можно использовать не только во время интервью, но и просто общаясь с человеком в повседневной жизни. Для понимания мотивации особенно важны несколько следующих факторов.

### **Стремление – избегание**

Стремление – избегание проявляется в частом употреблении отрицательных частиц и приставок, слов «нормальный», «приемлемый» (указывает на избегание) или позитивных формулировок (указывает на стремление). В ситуации, когда вы задаете кандидату или сотруднику открытые вопросы или просите описать что-либо, обратите внимание на соотношение стремления – избегания.

Люди, у которых преобладает избегание, как правило, ориентированы на поиск ошибок и/или негатива. Они весьма успешны при осуществлении контролирующих функций, склонны многократно перепроверять и избегать рисков. Как правило, такие люди испытывают значительные трудности при общении с людьми, особенно если оно является важной составляющей их работы. Избегание как преобладающая характеристика абсолютно неприемлемо для сотрудников, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды.

Если в речи кандидата встречается избегание, но при этом оно проявляется заметно реже, чем стремление, в большинстве случаев это указывает на:

- # наличие реального негативного опыта;
- # повышенную критичность данного фактора.

Когда мы принимаем решение о том, как вести интервью дальше и как оценивать этого человека, необходимо выяснить, что стоит за избеганием. Запомните, где проявилось избегание, и вернитесь к этой теме через некоторое время; уточните, какой именно негативный опыт имелся у кандидата в прошлом. Если мы видим, что избегание связано исключительно с реальным негативным опытом, а у нас такие ситуации маловероятны, мы можем проигнорировать этот факт. Если же избегание указывает на постоянную проблемную зону кандидата или зону стойкой демотивации, нам стоит принять это к сведению. Приведу реальный пример из своей практики: с интервалом в один день я проводила интервью с двумя кандидатами на должность бухгалтера. Во время беседы у обеих было выявлено одинаковое избегание: «нормальный график работы». На уточняющий вопрос о прошлом месте работы одна из них ответила, что ей приходилось работать до 21–22 часов, включая почти все субботы. Вторая же сообщила, что иногда ей приходилось задерживаться до семи вечера. Поскольку я знала, что у нас не придется сидеть до 22 часов и работать по субботам, первая кандидатка показалась мне вполне подходящей. Вторую же я рассматривать не стала, поскольку задерживаться до семи вечера и у нас придется довольно часто. Так зачем приглашать на работу человека, заранее зная о его будущей демотивации? Причем сказанное второй претенденткой вовсе не характеризует ее с плохой стороны, а лишь свидетельствует о том, что ей не подходит это конкретное место.

### **# ЗАДАНИЕ**

*Сформулируйте основное различие между мотивацией человека с доминантой стремления и доминантой избегания.*

### **# ЗАДАНИЕ**

*Продумайте, какие проблемные ситуации могут возникнуть при сильном расхождении в отношении данного параметра у подчиненного и руководителя.*

Говоря о подходах к мотивации, следует отметить несколько важных факторов:

# Людей стремления гораздо эффективнее мотивировать различными формами поощрения, а также установкой более высокой планки цели, для людей же избегания более действенными будут порицание или возможность избежать неприятностей (формулировка стремления – «для того, чтобы»; формулировка избегания – «для того, чтобы не»).

# Следует помнить, что избегание в целом менее эффективная жизненная позиция, поэтому к мотиваторам людей избегания нужно добавлять и формулировки стремления, но делать это постепенно, чередуя с более близкими им формулировками избегания.

# Для людей, у которых доминирует стремление, более эффективна высокая планка целей. Для людей избегания завышенная планка целей неприемлема: они начинают избегать ситуаций, в которых не способны добиться успеха.

# В отношении людей, у которых избегание проявляется точно, очень важно не завышать планку целей и по возможности избегать критики и наказания, поскольку для того, чтобы избавиться от этого недостатка, потребуется некоторое время.

# Руководителю важно помнить о том, что абсолютное стремление часто подразумевает неумение видеть и обходить опасные моменты, так что при управлении таким сотрудником следует больше внимания уделять «подводным камням».

# Если у руководителя и подчиненного ярко выражены черты двух противоположных типов, это может оказывать негативное влияние на эффективность управления и требует коррекции со стороны руководителя.

### **# ЗАДАНИЕ**

*Представьте себе, что у одного из ваших сотрудников доминирует стремление, однако в сферах, связанных с оценкой его руководством, проявляется избегание. Каковы будут ваши действия по мотивации сотрудника и коррекции его поведения в дальнейшем?*

## **Тип референции**

Тип референции указывает на соотношение собственного и внешнего мнения при принятии решений и в самооценке человека. Внутренняя референция в первую очередь означает ориентированность на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя – на мнение окружающих, объективные результаты, общественное мнение. Смешанная референция – это сочетание и того, и другого.

Различные типы референции лучше всего представить в виде шкалы, на которой мы обозначим тяготение человека к тому или иному типу. Для этого следует задать несколько вопросов, отмечая на шкале ответы, соответствующие тому или иному типу. Схема вопроса выглядит следующим образом: «Вы хорошо... /хороший...? Почему вы так считаете?» Вопросы могут касаться основного вида деятельности человека или ее отдельных составляющих («Вы хорошо продаете? Проводите переговоры? Вы хороший сотрудник?» и т. д.); можно задать и отвлеченные вопросы («Вы хорошо готовите? Вы хорошо рисуете?»). Но главной является вторая часть вопроса – «Почему вы так считаете?». Здесь нужно помнить следующее:

# Чье-то мнение, объективный результат, понятие «так принято» или «так положено» указывают на внешнюю референцию и позволяют определить референтную группу – группу лиц, чье мнение важно для человека.

# Собственное мнение («я считаю», «я доволен», «я вижу» и т. д.), а также субъективный результат («добиваюсь целей, которые сам перед собой ставлю») указывают на внутреннюю референцию.

# На основании нескольких ответов на вопросы такого типа мы можем понять, к чему тяготеет человек.

# Тот или иной тип референции не является хорошим или плохим показателем априори, он может соответствовать или не соответствовать тому виду работы, которым сотрудник занимается, и позиции, которую он занимает и будет занимать в ближайшее время (с течением времени тип референции может меняться как в результате планомерного внешнего воздействия, так и вследствие изменений, произошедших в жизни человека).

Основная информация о мотивации, которую мы можем получить на основании данного фактора, заключается в следующем:

# Внешняя референция или тяготение к ней означает высокую степень значимости внешнего признания, оценки, похвалы, а также публичности признания и его внешних признаков. В данном случае очень важно правильно определить референтную группу (т. е. группу лиц, мнение которых наиболее значимо для человека). Референтная группа может быть как реальной (коллеги, клиенты, руководство), так и условной (мода, общепринятые нормы, мнение прессы и т. п.). Кроме того, она может быть выражена в виде объективного фактора (объем продаж, выполнение бизнес-плана и т. д.). При оценке деятельности сотрудника очень важно апеллировать именно к его референтной группе: т. е. если для сотрудника более важной референтной группой являются клиенты, наибольшее значение для него будет иметь именно обратная связь с клиентами или оценка его работы в этой сфере. «Ты лучший в работе с клиентами», – скажем мы такому сотруднику (если, разумеется, это правда). Для сотрудника, референтной группой которого является руководство, более эффективной будет фраза: «Именно твой стиль общения с клиентами я (руководитель) ценю больше всего».

### # ЗАДАНИЕ

*Какова референтная группа (фактор) сотрудника, для которого наиболее действенными будут следующие высказывания:*

– Я знаю, что лучше тебя эту задачу никто не решит.

– В данном случае именно от выполненной тобой части работы зависит оценка нашей деятельности материнской компанией.

– Если мы выполним эту задачу, все смогут получить премию.

– Клиенты чаще обращаются за помощью к тебе, чем к кому-либо в отделе, поэтому я предлагаю тебе...

# Внутренняя референция или тяготение к ней означает, что значительно более важным фактором для человека является не внешнее признание, а самооценка, удовлетворение от того, что он сделал, вне зависимости от внешнего признания, а также возможность иметь собственное мнение, оказывать влияние на ситуацию, самому принимать решение и делать выбор. Поэтому для человека, тяготеющего к внутренней референции, особенно важным будут включение его в процесс принятия решений, учет его мнения или аргументация в случае, если оно не принимается, а также возможность иметь широкую и, главное, четко очерченную зону ответственности и принятия решений. Очень опасно давить на такого человека,

а чрезмерно частое обращение к экспертному влиянию («так говорят специалисты») или к мнению группы («так принято») может вызвать сильное раздражение.

# Наиболее оптимальный с точки зрения управляемости и мотивации сотрудник коммерческой структуры – это сотрудник со смешанной референций, для которого одинаково важны факторы как первой, так и второй группы. Кроме того, очень большое значение имеет правильное определение референтной группы. При этом в управлении стоит чередовать приемы, актуальные для человека как с внутренней, так и внешней референцией.

### # ЗАДАНИЕ

*На основании нижеприведенного рассказа определите тип референции и референтную группу данного сотрудника, а также постройте модель мотивации с учетом данного фактора.*

*Я работал в компании X в качестве руководителя отдела продаж. Я считаю, что был успешен, поскольку отдел несколько лет подряд перевыполнял план. Мне удалось набрать и обучить новых людей, и каждый из них в большинстве случаев достигал поставленных целей или даже превосходил их.*

*Однако это было интересно лишь в самом начале, когда имелись реальные возможности влиять на структуру и результаты работы. Потом сменился генеральный директор, и началась рутинная. Сейчас мне не хотелось бы попасть в компанию, где инициатива наказуема и сотрудник не может реально влиять на результат.*

*Сначала я пытался убедить руководство, обосновать свою схему работы тем, что у нас имелось множество положительных отзывов клиентов, а достигнутые нами результаты превосходили аналогичные показатели предыдущих лет. Но поскольку я не сумел сделать это за целый год, то решил найти место работы, где смогу проявить себя и действительно влиять на принятие решений по формированию оргструктуры, набору и мотивации торговых представителей.*

## **Процесс – результат**

Чтобы определить эффективность и способы мотивации будущего сотрудника, нужно выяснить, на что он ориентирован – на процесс или результат. Казалось бы, вполне очевидно, что важно и то, и другое, однако в реальной жизни большинство видов работ предполагает определенное соотношение предпочтений и склонностей сотрудника в отношении процесса и результата. Например, мотивация на результат однозначно предпочтительна для большинства позиций, связанных с активными продажами, влиянием на финансовую эффективность компании, и всех должностей, на которых основной задачей является разрешение сложных и конфликтных ситуаций. На таких должностях и нужны люди, в большей степени ориентированные на результат и мотивируемые его быстрым достижением. А вот, например, работа секретаря предполагает значительно больше процедур и процессов, следовательно, на эту позицию больше подойдут люди, ориентированные на процессы и мотивируемые стабильностью и плавным течением жизни.

Безусловно, как и большинство других рассматриваемых нами параметров и характеристик, ориентация на процесс – результат также является относительной: люди с абсолютным преобладанием того или другого встречаются довольно редко. Поэтому при оценке кандидата имеет смысл задать несколько вопросов и учесть все ответы.

Приведем очень простой, но весьма яркий пример, сравнив два ответа на один вопрос. Представьте себе, что вы собираетесь в отпуск. Каким он должен быть?

1. *Я хочу отдохнуть так, чтобы осталось много ярких впечатлений и приятных воспоминаний. Я хочу приехать отдохнувшим, чтобы запаса сил хватило надолго.*

2. *Во время отпуска я хочу видеть много разных мест, получать положительные эмоции и яркие впечатления. Я хочу расслабиться и отдохнуть, потому что очень устал на работе.*

Если мы сопоставим эти два ответа, то увидим, что в действительности оба человека хотят отдохнуть примерно одинаково, но первый ориентирован на результат, а для второго более важен процесс.

Проще всего определить данный параметр, задав вопрос: «Что вам больше всего нравится в работе? Что вам больше всего понравилось в этом проекте?» (этот вопрос можно задать и уже работающему сотруднику). Далее мы оцениваем соотношение результата (сделать, убедить, сделка) и процесса (делать, убеждать, переговоры).

Говоря о различных видах работ, можно сказать лишь, что в одних случаях, например при ответах на телефонные звонки, более важна установка на процесс (работа не предполагает результата как такового), в других – на их совмещение. Но есть и такие виды деятельности, где результат более значим (например, активные продажи).

С точки зрения мотивации, важно учитывать следующие моменты:

# Людей, в большей степени ориентированных на результат, мотивирует высокая планка целей.

# Для людей результата важна четкая измеримость цели и результата, а также бóльшая самостоятельность, для них оптимален контроль по результату или ключевым результативным областям.

# Перед людьми результата надо ставить задачи, связанные с построением процессов, которые влияют на конкретные результаты.

# Для людей результата большее значение имеет разъяснение цели того или иного действия.

# Значимым фактором мотивации для людей результата является соревнование, сравнение своего результата с результатами других людей или с собственными, уже достигнутыми ранее результатами.

# Людям процесса важны стабильность и отработанность процессов, четкое представление о том, *что* именно они должны делать в данный момент времени (для людей результата ключевым словом будет *зачем*).

# Для человека процесса подойдет контроль, периодический или выборочный, причем более важен именно контроль соблюдения технологий (процессов), нежели достижения как таковые.

# Работу с людьми процесса нужно строить таким образом, чтобы соблюдение технологий (процессов) приводило к достижению результата (сам по себе результат для людей процесса не является самостоятельным мотивационным фактором).

# При взаимодействии с сотрудником руководителю очень важно адаптировать свой уровень параметров процесс – результат к соответствующему уровню сотрудника, в ином случае мы можем снизить мотивированность последнего.

### **# ЗАДАНИЕ**

*Проведите SWOT-анализ и предложите оптимальные действия в ситуации, когда:*

*а) руководитель – человек результата, подчиненный – человек процесса;*

*б) руководитель – человек процесса, подчиненный – человек результата.*

## **Процедуры – возможности**

Этот параметр оценки чем-то похож на предыдущий, однако у него есть и существенные отличия: мы оцениваем не столько склонность человека к процессу или результату, сколько то, какой путь он выбирает в решении профессиональных или личных задач. Надо отметить, что речь идет скорее о предпочтениях кандидата и его субъективных ощущениях (большего или меньшего комфорта), нежели о полной невозможности работать в иных условиях. Однако практика показывает, что чем больше тип работы соответствует склонностям человека, тем он успешнее и мотивированнее, тем меньше допускает ошибок.

Величина эта, как и большинство других, является шкальной и предполагает помимо крайних точек, которые не так уж часто встречаются, большое количество промежуточных вариантов.

Люди возможностей ориентированы на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же возможность использования разных подходов при решении типовых задач. Люди процедур предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, социальной или жизненной задачи. Соответственно, такие люди более успешны и мотивированы в различных ситуациях.

Приведем пример. Любые переговоры имеют четко выраженную структуру: вначале необходимо установить контакт, затем выявить потребности клиента, исходя из этих потребностей провести презентацию или сделать предложение и т. д. Структура уже означает некую процедуру. Однако одни торговые представители предпочитают иметь готовые вопросы, текст презентации, формулировки ответов на возможные возражения клиента, для других же гораздо более эффективным будет корректировка схемы – когда она каждый раз будет наполняться несколько иным содержанием в зависимости от ситуации, настроения клиента и, наконец, собственного настроения. Другой пример: бизнес-тренеры должны в течение месяца провести 10 тренингов по технике продаж. Одни предпочтут написать одну программу и все 10 раз повторять ее без каких-либо изменений, другие каждый раз будут вносить небольшие изменения, третьи – довольно значительно менять программу, оставляя неизменной основу. В крайнем случае каждый раз будет создаваться абсолютно новая программа, с новым подходом. Еще раз отметим, что ни один из вариантов нельзя оценить как однозначно положительный или однозначно отрицательный.

Определить этот параметр проще всего, задавая вопросы, из ответов на которые будет ясно, выберет ли кандидат вариант, предполагающий разнообразие и большие риски ради выигрыша в будущем, или же предпочтет стабильность и повторяемость:

*1. Представьте себе, что вы стали сотрудником нашей компании. Что вы предпочтете: чтобы мы рассказали вам о принятой у нас системе работы, с тем чтобы вы полностью ей следовали, или же предоставили вам возможность проанализировать существующую систему и предложить свою? Естественно, в последнем случае вы берете на себя значительно большую ответственность.*

*2. Вам очень понравился какой-то ресторан. Вы будете всегда ходить именно туда или предпочтете разнообразие?*

*3. Чтобы добраться от дома до работы, вы можете использовать несколько примерно равноценных маршрутов. Вы предпочтете каждый раз использовать какой-то один из них или будете их чередовать?*

*4. Если бы при прочих равных условиях вам предложили поддерживать давно существующее направление бизнеса или развивать новое, что бы вы выбрали?*

5. У вас есть возможность получить дополнительное образование и сменить вид деятельности на значительно более интересный и перспективный для вас. Однако это связано с большими затратами времени. Как вы поступите?

6. Что вам больше всего нравилось в содержательной части вашей предыдущей работы? Что вы считаете самым большим своим достижением?

С точки зрения мотивации, нужно учитывать следующее:

# Для людей возможностей мотивирующим фактором является шанс проявить себя и сделать что-то «с нуля», доказать свои возможности. Поэтому нужно всегда подчеркивать эти возможности даже в относительно рутинных делах, указывая на то, что сотрудник может внести в них что-то свое, что-то изменить, улучшить.

# Для людей, тяготеющих к процедурам, более важны стабильность, структурированность, прогнозируемость. В работе для них важно подчеркивать ту составляющую, которая является неизменной, структурированной, стабильной, а переменные части представлять как небольшие изменения в рамках стабильной процедуры.

### # ЗАДАНИЕ

Сотруднику отдела клиентского сервиса предстоит провести первые переговоры о поставках с новым дистрибьютором. Общие условия и схема работы компании с дистрибьюторами стандартизированы, однако в них могут быть внесены небольшие изменения, учитывающие намерения, надежность и пожелания клиента. Поставьте эту задачу, с тем чтобы добиться максимальной мотивированности: а) перед человеком возможностей, б) перед человеком процедур.

## Содержание – окружение

Существует много видов деятельности, доступных только сотрудникам с установкой на общение с людьми, для которых значимым является пресловутый человеческий фактор. В процессе выполнения других видов работ человек, наоборот, больше взаимодействует с цифрами, документами и техникой, нежели с людьми. В зависимости от того, что именно является основным предметом деятельности, для нас будут предпочтительны кандидаты с доминантой содержания или окружения.

Вернемся к вопросу о социально желательных ответах: если спросить человека, претендующего на руководящую должность: «Интересны ли вам личности ваших подчиненных?» – любой разумный человек ответит утвердительно. Аналогичный ответ мы получим, задавая вопросы человеку, чья работа ориентирована на технику, цифры или документы.

Определить соотношение содержания и окружения (как и большинство перечисленных ранее параметров, это тоже шкала с большим диапазоном вариантов) можно, задавая специальные вопросы и анализируя ответы кандидата, а также его речь во время свободной беседы.

### ▼ ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ

1. Что вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?
2. Почему вы выбрали именно эту профессию?
3. Чем вы руководствуетесь при выборе места работы?
4. Если вы одновременно получите предложение о работе от двух компаний, предлагающих одинаковый пакет, на чем вы будете основывать свой выбор?
5. Опишите идеальное, с вашей точки зрения, место работы.

Анализируя ответы, мы обращаем внимание на то, какое место в них отводится людям (коллективу, клиентам, пациентам, ученикам, подчиненным, друзьям, родственникам), а какое – содержанию работы.

Примерно такое же соотношение вышеперечисленных факторов мы получим и в результате анализа речи кандидата. При этом мы должны помнить о том, что это соотношение шкальное, т. е. чаще встречаются промежуточные варианты, нежели ярко выраженные крайности.

Соответственно, если мы хотим мотивировать сотрудника, мы учитываем, какие факторы будут для него более значимы: профессиональная деятельность, бизнес, результат или же то, как все это отразится на конкретных людях. Здесь также чаще всего встречаются промежуточные, а не крайние варианты.

### **# ЗАДАНИЕ**

*Необходимо сверхурочно выполнить большой объем работы, чтобы компания вовремя осуществила поставки и выполнила (перевыполнила) квартальный план. Сформулируйте эту задачу таким образом, чтобы максимально мотивировать сотрудника, ориентированного: а) на содержание, б) на окружение с разными типами референтных групп, в) на содержание и окружение с разными типами референтных групп.*

## **Типы позиционирования в рабочих отношениях: «одиночка», «менеджер», «командный игрок»**

Очень часто, к сожалению, мы сталкиваемся с ситуацией, когда отличный сотрудник становится очень слабым менеджером (под понятием «менеджер» мы будем подразумевать «руководитель») или когда человек, склонный к проектной работе, оказывается активно вовлеченным во взаимодействие с командой, что приводит к конфликтным ситуациям. Противоположный пример – ситуация, когда человеку приходится выполнять какое-то задание одному, в то время как для него предпочтительна работа в команде.

Очень часто человек, желая получить работу, не хочет или не может правильно определить свои возможности и предпочтения в отношении самостоятельной, командной работы или работы в качестве менеджера. Для того чтобы мы могли лучше оценить кандидата, и разработана методика, которую мы сейчас рассмотрим. Суть ее заключается в том, что претенденту на ту или иную должность задаются вопросы о его предыдущей работе, достижениях и т. п., при этом мы обращаем особое внимание на то, каким образом человек позиционирует себя по отношению к другим участникам событий.

### **▼ ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ**

- 1. Опишите свое самое большое достижение (два-три основных достижения).*
- 2. Опишите свой самый интересный рабочий проект.*
- 3. Опишите рабочую ситуацию, о которой вам приятнее всего вспоминать.*
- 4. Опишите свой опыт работы на предыдущем месте.*

Очень важно, чтобы в вопросах не звучало что-то вроде «Ваша роль в команде?», т. к. данная формулировка уже предполагает, что человек должен позиционировать себя по отношению к команде, и мы можем получить ответ с низкой степенью достоверности. Данный метод позволяет нам определить мотивацию человека на выполнение определенной роли в команде, кроме того, мы получаем возможность мотивировать его дополнительно (что будет подробно рассмотрено в разделе «Мотивация и группа») и определить его предпочтения в будущем.

### ▲ ПРИМЕРЫ ОТВЕТОВ И ИХ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

1. *На предыдущем месте работы я придумал новую систему взаимодействия с дистрибьюторами, которая позволила мне увеличить объем продаж на 45 %. Кстати, потом эту систему применяли и другие сотрудники нашего отдела. А я получил значительный бонус и звание «Сотрудник года».*

Это типичный ответ ОДИНОЧКИ. Основной акцент делается на личном достижении и собственных успехах, успехи команды воспринимаются как нечто отдельное. Кстати, это ни в коем случае не означает, что человек конфликтен или некоммуникабелен. Он может иметь прекрасные отношения в коллективе, но предпочитает отвечать за обособленный участок работы, такой, где можно выделить и оценить индивидуальный результат. Людям подобного склада не очень подходят коллективные бонусы, размытые зоны ответственности и значительная степень зависимости от успеха других людей.

2. *На предыдущем месте работы я придумал новую систему взаимодействия с дистрибьюторами для всего отдела. Мне удалось убедить всех, что это оптимально для нашего бизнеса, и внедрить систему для всех своих коллег в отделе. Объем продаж у нашего отдела вырос на 35 %, а у меня – на 45 %, поскольку я начал применять эту систему первым. Поэтому я стал «Сотрудником года», а все остальные получили отличные бонусы по итогам года.*

Это ответ, характерный для МЕНЕДЖЕРА. Он позиционирует себя как лидер, который генерирует идеи для всей команды, доказывает их ценность, внедряет их или участвует во внедрении. Его интересуют как личные достижения (при этом для него важно, чтобы они были несколько выше, чем у окружающих), так и достижения команды в целом. Подобный ответ показывает, что человек готов к управлению другими людьми и уже видит себя в этом качестве.

Однако стоит отметить, что такой ответ характерен для начинающего менеджера и того, кто готов перейти с позиции успешного рядового сотрудника на позицию руководителя (низшего или среднего звена, в зависимости от размеров компании). Опытный руководитель высшего уровня вообще не будет выделять свои личные достижения, он будет говорить только о том, чего достигла команда под его руководством. При этом чем более склонен данный менеджер к делегированию как стилю управления, тем больше внимания будет обращать на достижения команды в самостоятельной работе.

3. *На предыдущем месте работы сложилась не самая удачная система взаимодействия с дистрибьюторами. Многие, и я в том числе, считали, что ее нужно менять. Мы все думали над этим, но окончательная идея пришла в голову мне. Мы внедрили новую систему работы с дистрибьюторами, и объем продаж у нашего отдела вырос в среднем на 35 % (у меня объем вырос на 45 %, и я стал «Сотрудником года»).*

Данный ответ характерен для КОМАНДНОГО ИГРОКА (правда, у него проявляются и некоторые черты ОДИНОЧКИ, но их совсем немного, и в данном случае мы можем их не учитывать). Все основные действия и решения воспринимаются человеком как результат действий команды, индивидуальные достижения в ряде случаев могут подчеркиваться, а могут и не выделяться (поэтому последняя часть ответа заключена в скобки). Такой сотрудник мотивирован совместной работой, постоянным взаимодействием с коллективом, ему очень сложно работать одному, и это грозит стать существенной демотивацией.

Важно отметить, что речь может идти о любом событии, весь вопрос в том, как оно воспринимается человеком. Именно поэтому приведенный пример описывает одно и то же достижение, но в разных интерпретациях.

Рассмотрим возможности и угрозы, связанные с каждым из перечисленных вариантов, не забывая при этом, что существуют и промежуточные, переходные типы, когда у человека проявляется склонность одновременно к двум или трем из них в различном соотношении.

	«ОДИНОЧКА»	«КОМАНДНЫЙ ИГРОК»	«МЕНЕДЖЕР»
ВОЗМОЖНОСТИ	<p>Способен к самостоятельной работе.</p> <p>Спокойно относится к необходимости работать в территориальном удалении от коллектива («поля» для торгового представителя, другой город).</p> <p>Реже склонен перекладывать ответственность на других.</p> <p>Ориентирован в основном на индивидуальный результат</p>	<p>Хорошо взаимодействует с другими людьми.</p> <p>Стремится к созданию позитивного микроклимата.</p> <p>Нуждается в одобрении, поэтому легко управляем с помощью разумного соотношения признания и порицания.</p> <p>Больше всего заинтересован в результате команды в целом</p>	<p>Является лидером по складу характера и воспринимает себя как лидера.</p> <p>Воспринимает успехи своей команды как собственные.</p> <p>Как правило, готов принимать на себя ответственность за действия команды в целом</p>

<p>УГРОЗЫ</p>	<p>В случае если результат или вознаграждение в значительной степени зависят от окружающих, может быть сильно демотивирован. Могут возникать конфликты, связанные с разделением зоны ответственности. Нуждается в одиночестве, чтобы все обдумать, если такой возможности не получает, может испытывать сильный стресс</p>	<p>В ситуации работы в изоляции/ частичной изоляции от коллектива может быть значительно демотивирован. При отсутствии положительного подкрепления извне быстро разочаровывается. Может быть склонен к размыванию зоны ответственности, не справляться со стрессовой ситуацией в одиночку, нуждается в совете и поддержке</p>	<p>При отсутствии должных навыков управления людьми может превратиться в деспота. Если МЕНЕДЖЕР практически доминирует на данный момент, то отсутствие подчиненных может демотивировать, вплоть до поиска новой работы. При отсутствии подчиненных может стать неформальным лидером, борющимся за власть с руководителем</p>
<p>РЕКОМЕНДАЦИИ</p>	<p>Оптимальны вакансии, где может быть выделен индивидуальный результат, причем желательно, чтобы этот результат не очень сильно зависел от других людей (конечно, насколько это возможно в организации). Может успешно работать вне офиса или в удаленном офисе. Очень важно оценивать индивидуальный результат</p>	<p>Оптимальна работа в офисе или «полях» при условии частых встреч с коллегами/ руководством. Желательно наличие четкой системы взаимодействия с коллегами в процессе выполнения работы. Для такого человека очень важно, чтобы оценивался его вклад в общий результат команды</p>	<p>Оптимальна работа в качестве руководителя (коуч-консультанта для новичков или куратора персонала партнера/ дистрибьютора, в том случае если первый вариант невозможен). При этом необходимо обучение навыкам менеджмента, в ином случае лидерство может принять нежелательные формы</p>

### # ЗАДАНИЕ

1. *Опишите ситуации, с которыми лучше всего справится сотрудник-«одиночка».*
2. *Какие роли в команде больше всего соответствуют типу «менеджер»?*
3. *Сотрудник, работающий над отдельным проектом, заметно демотивирован, хотя в профессиональном и материальном плане его все удовлетворяет. Каковы могут быть причины демотивации и какие пути решения этой проблемы вы можете предложить?*

## Анализ речи

Один из наиболее удачных способов выяснить, как кандидат в действительности оценивает свой опыт, каким видам деятельности отдает предпочтение и какой стиль менеджмента будет оптимальным применительно к нему, – лингвистический анализ речи, основанный на выделении и анализе оценочного значения слов.

Каждое слово имеет НОМИНАТИВНОЕ, или называющее, и КОННОТАТИВНОЕ, или оценочное, значение. Оценка может быть положительной, отрицательной и нейтральной. Как правило, человек в процессе речи значительно больше контролирует ее называющий (номинативный) аспект и в меньшей степени – оценочный (коннотативный). Именно это дает нам возможность узнать, как именно кандидат оценивает происходящее.

Нужно отметить, что эта методика является одновременно и очень простой, и очень сложной: с одной стороны, при ее использовании не требуется задавать какие-то специальные вопросы, нам достаточно лишь слушать речь кандидата, с другой – навык выделения и запоминания интервьюером коннотаций требует большой тренировки, внимания и умения воспринимать одновременно несколько пластов информации.

Проанализируем несколько рассказов кандидатов о себе. Для тренировки попробуйте одновременно оценить метапрограммы кандидата и коннотации.

### 1. Почему вы выбрали вашу нынешнюю специальность?

*– По основному образованию я преподаватель и в течение нескольких лет работала по специальности. К сожалению (—), исходя из материальных соображений, пришлось (—) сменить профессию. Но мне удалось (+) получить родственную специальность, и моя дальнейшая карьера (+) в качестве бизнес-тренера в значительной степени сходна с работой преподавателя, но при этом дает больше возможностей (+) для творчества (+). У меня была возможность (+) использовать свои знания при создании методики преподавания и начать разработку собственных тренингов. А если быть краткой, то я окончила курсы повышения квалификации для тренеров и смогла (+) пройти по конкурсу в крупную торговую компанию. Потом у меня появилась возможность (+) поработать в тренинговой компании, это дало большую вариативность (+) в подготовке тренингов и выборе тем, и я смогла (+) стать более универсальным (+) тренером.*

Минусами помечены слова и словосочетания, которые в данном контексте имеют отрицательную смысловую оценку, плюсами – положительную. Таким образом, мы можем сделать несколько важных выводов: кандидат склонен к обучающей функции, осознанно выбрал данную профессию, в настоящий момент полностью удовлетворен своей профессиональной ролью (бизнес-тренер) и на этом этапе своей жизни будет демотивирован необходимостью резкой смены вида деятельности. Для кандидата важно иметь возможность разрабатывать собственные тренинги и методики, т. е. значим элемент творчества. Такой кандидат вряд ли будет удовлетворен проведением стандартных типовых тренингов. Человек положительно относится к некой соревновательности (конкурсу). Одним из профессиональных достоинств считает универсальность.

*– Я решил, что полученная мною специальность меня не устраивает (—) и не дает возможности (—) прилично зарабатывать. Но хорошую работу в тот момент найти было сложно, поэтому пришлось (—) воспользоваться хоть какими-то (—) знакомствами и связями. Лишь (—) через несколько месяцев мне удалось (+) устроиться на хорошо оплачиваемую работу. Я должен (—) был заниматься розничными продажами. Но довольно скоро*

*мне эта работа понравилась: появилась возможность (+) довольно приличного заработка, кроме того, часто удавалось (+) убедить, «дожать» клиента. Поэтому я стал делать карьеру (+) в продажах, продаю уже 10 лет, последние несколько лет (0) руковожу продавцами.*

При интерпретации этого ответа мы видим, что кандидат резко отрицательно относится к низкооплачиваемой работе, ему не нравится искать работу по знакомству и он не склонен выстраивать систему личных связей и знакомств с целью добиться успеха в бизнесе. Вначале его не вполне устраивала работа в продажах, но затем она ему понравилась, поскольку дала возможность хорошо зарабатывать (т. е. мы можем сделать вывод о том, что это было одним из основных мотивов) и оказывать влияние на клиентов, убеждать их. Обратите внимание, что он никак не оценивает руководство, т. е. для кандидата, если судить по этому отрывку, данный опыт не является ни ярко положительным, ни ярко отрицательным.

### **# ЗАДАНИЕ**

*Проанализируйте приведенные ниже высказывания с точки зрения мотивации кандидатов (ниже даны правильные ответы), сравнивающих два своих последних места работы.*

*– На предпоследнем месте работы мне приходилось выполнять очень много рутинной работы, я должна была отказаться от разработки новых видов тренингов и довольствоваться проведением типовых программ. А вот последнее место давало очень много шансов проявить себя, создать что-то свое и опробовать это на практике. Сейчас я вынуждена заниматься поиском новой работы только потому, что компания закрывается.*

*– Сейчас мне приходится в большей степени выполнять административно-управленческие функции, чем работать непосредственно с клиентами и строить схемы дистрибуции, как это было на предыдущем месте. Хотя и здесь у меня есть возможность проявить себя, внести что-то новое и добиться хороших, видимых результатов.*

Таким образом, лингвистический анализ речи, а именно анализ коннотативного (оценочного) значения слов, позволяет нам понять отношение кандидата к различным сферам деятельности, увидеть его приоритеты и мотиваторы.

### **▲ ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЕ**

*– На предпоследнем месте работы мне приходилось (—) выполнять очень много рутинной (—) работы, я должна была (—) отказаться от разработки новых видов тренингов и довольствоваться (—) проведением типовых программ. А вот последнее место давало очень много шансов (+) проявить себя (+), создать что-то свое (+) и опробовать это на практике. Сейчас я вынуждена заниматься поиском новой работы только потому (+), что компания закрывается.*

Очевидна демотивация кандидата в ситуации, когда работа кажется рутинной и не дает возможности самому создавать новые тренинговые программы, а проведение типовых тренингов его не привлекает. Есть все основания считать, что важными мотиваторами являются возможность проявить себя, создать что-то новое. Уход из компании воспринимается как вынужденное, негативное явление.

*– Сейчас мне приходится (—) в большей степени выполнять административно-управленческие функции, чем работать непосредственно с клиентами и строить схемы дистри-*

*буции, как это было на предыдущем месте. Хотя и здесь у меня есть возможность (+) проявить себя, внести что-то новое и добиться хороших, видимых (+) результатов.*

Административно-управленческая работа явно привлекает данного кандидата значительно меньше, нежели работа с клиентами и разработка схем дистрибуции. Важным мотиватором можно считать возможность проявить себя и добиваться четко измеримых, заметных результатов.

### # ЗАДАНИЕ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

1. *Оцените максимальное количество рассмотренных в разделе параметров для каждого из сотрудников Виртуального отдела (см. главу «Виртуальный отдел»).*

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Тип референции						
Процесс — результат						
Процедуры — возможности						
Содержание — окружение						
Одиночка — командный игрок — менеджер						

2. *Определите оптимальный подход к мотивации каждого из сотрудников Виртуального отдела исходя из их карт мотиваторов и особенностей, которые вы уже определили.*

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Карта мотиваторов	Карьерный рост, уровень дохода, признание	Профессиональный рост, новизна, взаимоотношения, вознаграждение	Доход, хорошие отношения, стабильность	Профессиональный рост, результат, хорошие отношения, доход	Стабильность, хорошие отношения в коллективе, доход, похвала	Профессиональный и карьерный рост, вознаграждение, признание, результат
Особенности, которые вы определили						
Оптимальный подход к мотивации						

## Глава 2 Типовые сценарии и мотивация

У многих людей есть повторяющиеся, излюбленные сценарии поведения. Это объясняется тем, что все мы, живя и взаимодействуя в социуме, ограничены определенными условиями и факторами этикета. Так, ребенок может подойти к маме и сказать: «Пожалей меня, меня обидели» или: «Похвали меня, я ведь хорошо прочитал стихотворение». Для взрослого человека такое поведение нелепо, однако его подсознание (на которое приходится 5/6 перерабатываемой информации по отношению к 1/6, приходящейся на сознание) нуждается в самовыражении и подает сигналы с помощью специфических «сценариев». При условии, что они повторяются довольно часто, мы можем понять, в каких мотивационных психологических факторах и сигналах нуждается кандидат.

Рассмотрим несколько типичных примеров сценариев, обсудим, как их можно интерпретировать и каким образом вести себя с человеком, если мы хотим расположить его к себе и мотивировать на взаимодействие (при проведении психоанализа или психокоррекции стоит другая задача – модифицировать поведение и восприятие, однако этого аспекта мы практически не будем касаться).

### ***«Ни на что не хватает времени / Такая нагрузка / Все на мне»***

Такой сценарий является одним из самых распространенных, причем в одних случаях человек действительно не умеет управлять своим временем, вследствие чего перегружен, а в других его нагрузка вполне нормальна, и он прекрасно справляется с порученным объемом работы. Но на самом деле это не имеет особого значения.

Основной сигнал, посылаемый в такой ситуации, состоит в следующем: «Я действительно значим, я действительно полезен, без меня нельзя обойтись». Его поведение свидетельствует о том, что такому человеку не хватает признания собственной значимости. Наиболее предпочтительная реакция – подтверждение этой значимости, периодическая похвала и поддержание разговора о том, как вы (возможно, не только вы, но и другие люди) цените то, что он делает. Следует подтвердить, что от мнения и действий этого человека действительно многое зависит. Очень часто такой сценарий становится повторяющимся в ситуациях, когда сотрудник не получает возможности карьерного роста, на который претендует, или когда работа сама по себе не дает необходимого человеку признания. Тогда это может и должно быть компенсировано руководителем. Сам по себе такой сценарий не опасен, его нельзя считать особенно негативным, но он помогает корректировать подход к мотивации сотрудника.

#### ***Неправильная и непродуктивная реакция:***

- советы по управлению временем, тем более упреки в неправильном планировании дня (это можно и нужно делать, но не в момент проявления сценария);
- отказ от обсуждения темы как таковой со ссылкой на собственную занятость;
- использование элемента «соревнования» («Да что там у тебя, вот я...»).

### ***«Все пропало / Никто меня не понимает»***

Данный сценарий говорит о повышенной потребности человека в сочувствии, эмпатии, сопереживании.

Правильная реакция заключается в том, чтобы подтвердить: вы разделяете эмоции человека и в целом согласны, что в жизни мы действительно часто сталкиваемся с непониманием. Мысль о том, как это трудно пережить, можно подтвердить примерами из собственной жизни (но избегая сравнений). Следует постепенно уводить человека от этой темы, переводя разговор на продуктивные пути выхода из сложной ситуации или на другой предмет.

Зацикливание на обозначенной проблеме может привести к неадекватной реакции собеседника и его депрессивному состоянию. Главное, о чем стоит задуматься руководителю, – это является ли такое настроение сотрудника временным или постоянным. Если оно временное, то мы можем просто увеличить «дозу» адресованных ему эмпатии, сопереживания. Если же это его постоянное состояние, то оно, как правило, свидетельствует о наличии у него достаточно серьезных комплексов и жизненных проблем. В такой ситуации важно определить, как они сказываются на работе и готов ли руководитель постоянно оказывать данному сотруднику поддержку.

*Неправильная реакция:*

- утверждать, что все проблемы собеседника – ерунда, не стоят внимания или очень легко разрешимы;
- обвинять собеседника;
- использовать элемент соревнования.

**«Все они (мужчины, начальники, обеспеченные люди, женщины и т. д.) – ругательное слово (проходимцы, идиоты, дуры и т. д. в зависимости от ситуации) / Не хочу никакого дела иметь с...»**

Этот сценарий демонстрирует защитную реакцию человека, который, чувствуя себя не очень уверенно в определенной сфере, старается нанести опережающий удар. Например, неуверенная в себе женщина (это может быть как постоянным, так и временным ее состоянием) очень часто затрагивает тему мужского эгоизма. Механизм защитной реакции очень прост: она нанесла опережающий удар, и теперь ей есть чем объяснить отсутствие отношений или неудачные отношения с мужчинами – она ведь сама их отвергает. Точно так же человек, который испытывает некоторые комплексы по поводу своего социального статуса или дохода, начинает часто обращаться к идее о том, что все начальники – мягко говоря, не очень хорошие люди, а обеспеченные граждане – воры и взяточники. При этом он как бы заранее оправдывает свою социальную неуспешность тем, что он-то хороший, не такой, как остальные. Подобных примеров можно привести очень много.

Правильная реакция (мы опять-таки говорим о мотивации и расположении к себе, а не о коррекции поведения или восприятия) состоит в частичном согласии (да, действительно, ИНОГДА такое случается) и сопереживании человеку, столкнувшемуся с неприятной для себя ситуацией. Важно понимать, что он ЗАЩИЩАЕТСЯ, поэтому его эпатаж или агрессию не надо воспринимать всерьез: это всего лишь попытка не очень уверенного в себе (в определенной сфере) человека избежать эмоциональных травм. Безусловно, такая самооценка человека и данный тип поведения требуют коррекции, но это отдельная тема. Следует лишь учесть, что подобный повторяющийся сценарий указывает на зоны низкой уверенности в себе и/или некомпетентности. Поэтому, если речь идет о рабочих отношениях («Все клиенты – идиоты», «С поставщиками ни о чем нельзя договориться: сами не знают, чего хотят» и т. д.), руководителю стоит проверить профессионализм и поведение сотрудника именно в этих сферах, а дальше задуматься о мерах по корректировке моделей его поведения или о его обучении.

*Неправильная реакция:*

- «Да ты сам/сама...»;
- вступление в дискуссию (у человека в данный момент не тот настрой);
- слишком активное поощрение данных высказываний и длительное обсуждение этой темы.

**«У меня все равно не получится / Заранее извините...»**

Данный сценарий имеет смысл учитывать только в том случае, если он является повторяющимся; если же человек поступает так только в конкретный, отдельно взятый момент, то никаких выводов делать не стоит. В ситуации повторения такой сценарий очень похож на предыдущий, разве что лишен агрессии и характерен для случаев заниженной самооценки (возможно, в какой-то одной сфере). Человек заранее обезопасил себя на тот случай, если не справится с порученной работой.

Оптимальный вариант: дать понять собеседнику, что он действительно умеет прогнозировать ситуацию и вы приняли его предостережение, однако предложить ему попробовать, заверив, что ничего страшного не произойдет и в том случае, если у него ничего не получится. Впоследствии следует выяснить, что же именно его смущало, и постараться постепенно внушить ему позитивный настрой. В дальнейшем необходимо повышать квалификацию сотрудника в этой сфере, а также его самооценку и уверенность в себе.

*Неправильная реакция:*

- отмахнуться от предупреждения, заявив, что все получится;
- обвинить человека в неспособности хоть что-нибудь сделать;
- предложить отказаться от попытки что-либо предпринять.

**«Да разве могут (умеют)...»**

Как правило, данный сценарий возникает, когда речь идет о тех навыках, которыми сотрудник особенно гордится, но при этом не очень уверенно чувствует себя в других сферах. В любом случае, его частое возникновение свидетельствует об имеющихся комплексах: принижая других, человек как бы возвышает себя.

Если вы хотите завоевать расположение сотрудника, порой бывает достаточно с энтузиазмом поддержать эту тему и подтвердить его достоинства. Однако в будущем необходимо корректировать поведение такого человека, т. к. оно может перейти в агрессию и привести к необъективности его самооценки.

*Неправильная реакция:*

- «На себя посмотри»;
- попытка убедить в наличии у «них» каких-то из упомянутых навыков или возможностей.

Следует учесть, что взаимодействие с людьми, у которых данный сценарий проявляется часто и в различных областях, может быть очень непростым и низкопродуктивным.

**«То ли дело мы тогда... / В наши годы...»**

Данный сценарий также говорит об определенной неуверенности в себе, при этом подчеркивается не конкретный навык, как в предыдущем случае, а «стаж». Если довести такой сценарий до крайности, то мы придем к классической «дедовщине», где уже присутствуют элементы некоторой мстительности и морального садизма, однако его основной причиной можно считать недостаток признания и уверенности в себе в настоящий момент.

Именно поэтому наилучшей реакцией будет подтверждение достоинств данного сотрудника, его прошлых и нынешних заслуг. Но в дальнейшем не следует позволять ему стагнировать и жить прошлым. Необходимо побудить его к развитию, например показав, как много он еще не знает, но может узнать и каких результатов способен достичь в настоящем и будущем.

*Неправильная реакция:*

- объективное сравнение «стариков» и «молодых»;
- снижение значимости заслуг собеседника в прошлом или настоящем;
- анализ различий между поколениями.

Если данный сценарий проявляется слишком часто, будьте готовы к прямой агрессии со стороны такого человека по отношению к новичкам или молодежи.

***«Я и так все знаю (зачем мне еще чему-то учиться, да и кто меня может чему-то научить?) / Ну что тут может быть нового!»***

Защитная реакция, подтверждение собственной значимости, компетентности, профессионализма. Очень часто этот сценарий характерен именно для людей, не вполне уверенных в себе (уверенный в своих способностях и адекватный человек помнит о том, что получение дополнительных знаний всегда полезно).

В такой ситуации следует подтвердить компетентность и прошлые заслуги сотрудника и свести вопрос обучения, повышения квалификации, по сути дела, к обмену опытом, оценке навыков других людей или каких-либо теорий. Такого человека следует чем-то удивить, поразить. Если же подобный сценарий становится доминантным, то почти всегда можно говорить об отсутствии перспектив дальнейшего развития такого работника. Этот момент стоит учитывать при управлении организацией, культивируя в ней идею о том, что перспективность человека и его карьерный рост определяются стремлением развиваться и обучаться.

*Неправильная реакция:*

- попытка доказать некомпетентность данного сотрудника (можно удивить его или продемонстрировать ему что-то, чего он не знает, не подчеркивая его неосведомленность);
- убеждать в том, что обучение полезно.

***«Быстрее, быстрее...»***

Этот сценарий чаще всего проявляется не только в процессе коммуникации, но и в действиях сотрудника, который стремится все больше и больше ускорить темп жизни. Очень часто такое поведение сочетается с расторможенностью и некоторой суетливостью.

Наиболее правильная реакция – поддерживать общение в привычном для этого человека темпе. Однако в будущем стоит задуматься, от каких проблем он хочет таким образом устраниваться и что произойдет при снижении интенсивности его деятельности. Обычно такой тип поведения является маскировкой каких-либо комплексов, страхов, неуверенности в завтрашнем дне.

***«Только о деле...»***

Имеется в виду ситуация, когда человек всячески избегает обсуждения тем, хотя бы в некоторой степени носящих личный характер. Причем это часто выливается в то, что он не только сам уклоняется от подобных разговоров, но и старается пресечь разговоры других. Крайний вариант этого сценария означает очень высокую степень неуверенности в себе, проявляющуюся в личной сфере, а также, как правило, свидетельствует о том, что такой человек – интроверт.

Наиболее правильным будет (если, конечно, мы говорим не о психокоррекции) не касаться личных тем и свести общение с таким сотрудником к сугубо деловым вопросам. В целом такой сценарий не несет в себе особых угроз для бизнеса и деловых отношений.

Мы рассмотрели несколько достаточно типичных сценариев, которые проявляются как при взаимодействии с человеком в бизнес-среде, так и при личном общении. Важно понимать, что в большинстве случаев причины нашего поведения лежат в подсознании. Они дают

нам возможность заглянуть за ширму этикета и понять скрытые потребности и слабости человека. Их нужно учитывать, чтобы правильно строить с ним отношения, эффективно его мотивировать и влиять на него.

Важно оценивать фактор повторяемости, навязчивости сценария. Чем он типичнее и чем чаще проявляется, тем более значим данный фактор для человека.

Главная идея заключается в следующем: если человек на подсознательном уровне просит вас о необходимом ему позитивном моральном стимуле, такой стимул ему обязательно нужно дать. Это поможет вам более успешно влиять на сотрудника и мотивировать его. В дальнейшем, в зависимости от отношения к человеку и собственных возможностей, можно начать постепенно корректировать его мировосприятие и поведение.

#### **# ЗАДАНИЕ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ**

*1. Попробуйте спрогнозировать типовые сценарии, которые могут проявиться у каждого из сотрудников Виртуального отдела. Обоснуйте свое мнение.*

*2. Предложите пути нейтрализации тех сценариев, которые вы выявили.*

## **Глава 3 Возможности коррекции мотивационного потенциала**

Мы рассмотрели несколько способов, с помощью которых можно определить карту мотиваторов кандидата или уже работающего сотрудника. Следующий важный предмет нашего обсуждения – вопрос о том, каким образом в процессе руководства, на различных этапах управления использовать полученную информацию. Можно ли корректировать, менять карту мотиваторов сотрудника, в состоянии ли руководитель взять на себя роль создателя обновленной карты, которая поможет сотруднику более эффективно выполнять обязанности, с одной стороны, и получать большее удовлетворение от работы в компании, с другой?

На самом деле однозначного ответа на этот вопрос я бы не дала. Считается, что в формировании личности человека играют роль три фактора: наследственность, среда и воспитание. Понятно, что на наследственность (а в случае, когда речь идет о взрослом человеке, это не только то, с чем он родился, но и что приобрел в предшествующий приходу в компанию период жизни) мы никакого влияния оказать не можем. В управлении персоналом аналогом воспитания является осознанное воздействие менеджера (руководителя) на сотрудника, с тем чтобы определенным образом изменить его поведение, или ценности, или какие-то личностные или профессиональные качества. И тут все в наших руках. А вот что такое среда? Среда – это то, что воздействует на человека стихийно, вне контроля со стороны тех, кто осуществляет процесс целенаправленного воспитания. Одна из задач хорошего менеджера – максимально сблизить влияние на человека среды и воспитания.

## Как это можно сделать?

Конечно, стопроцентного результата мы не получим, но стоит попытаться добиться максимума возможного. Рассмотрим несколько типичных ситуаций, когда руководство изначально допускает ошибки, которые ведут к противоречиям между целенаправленным управленческим воздействием и влиянием среды, а затем рассмотрим, как их можно исправить.

*1. Руководитель компании принял участие в нескольких семинарах, узнал о том, насколько важна корпоративная культура для мотивации людей и формирования командного духа. После этого он пригласил консультанта, и вдвоем они определили миссию компании, корпоративные ценности и правила. На следующий день, когда все было готово, он сообщил сотрудникам (в лучшем случае – на общем собрании, в худшем – в приказе), что «теперь мы будем жить по-новому». Каковы возможные варианты реакции работников?*

Правило первое: чтобы целенаправленное воздействие и влияние так называемой среды были однонаправленны и эффективны, очень важно, чтобы реальные и декларируемые ценности, реальная культура организации (а она есть всегда и в любой компании) и культура декларируемая совпадали.

*2. Крупная западная корпорация без каких-либо изменений переносит на российскую почву корпоративную культуру, ценности и модели поведения, принятые в компании. Все традиции, принципы общения и взаимодействия адаптированы, при этом прослеживается четкая приоритизация: все западное – лучшее, все местное – второго сорта. Каковы варианты развития событий в такой ситуации?*

Отсюда вытекает второе правило: корпоративные ценности, модели поведения, система мотивации и приоритеты должны быть адаптированы к конкретной среде и специфике. Это касается не только крупных корпораций, но и любых компаний с развитой филиальной сетью. Культуру нельзя слепо переносить, ее следует аккуратно и бережно адаптировать и внедрять. Недопустимо также делить людей на «первосортных» и «второсортных».

*3. Компания переходит на новую стадию жизненного цикла: предположим, из «звезды» превращается в «дойную корову» (Бостонская портфельная матрица). При этом не происходит никакой коррекции целенаправленного воздействия менеджмента на сотрудников, но, естественно, неформальная реальная среда и ее влияние меняются. В этой ситуации опять-таки возникает противоречие между целенаправленными воздействиями менеджмента и среды. Какими могут быть последствия подобной ситуации для организации?*

Следовательно, еще один фактор, который необходимо учитывать, – это существенные изменения внутренней и внешней среды организации. В подобных ситуациях обязательно надо корректировать стиль управления, мотивацию и основные принципы менеджмента. Помимо внутренних изменений, которые мы кратко описали, могут произойти также существенные внешние трансформации, например значительная модификация конкурентной среды или серьезные экономические потрясения наподобие нашего кризиса 1998 года. И эти ситуации также требуют определенной корректировки действий руководства компании.

4. *Представьте себе ситуацию: в компанию приходит новый руководитель, который пытается абсолютно правильно, как ему кажется, воздействовать на корпоративную культуру, формировать мотиваторы коллектива в целом и каждого сотрудника в отдельности. Однако завоевать лидерские позиции ему пока не удалось. Значительно большим авторитетом пользуется некий неформальный лидер, который придерживается ценностей, существенно отличающихся от тех, что пытается внедрить новый начальник. Каковы возможные негативные последствия подобной ситуации? Как должен поступить грамотный руководитель, чтобы нейтрализовать подобные последствия и добиться своих целей?*

Из этого следует еще одно важное правило: руководитель и неформальный лидер должны либо быть одним человеком, либо стать единомышленниками, иначе в коллективе может произойти раскол.

## Почему все это важно?

Что происходит с мотиваторами сотрудника при существенном расхождении влияния среды и осознанного воздействия со стороны руководителя?

Такое положение приводит к чему-то вроде раздвоения личности (конечно, в более мягком его варианте).

Можно вспомнить ситуацию, характерную для подросткового возраста. У ребенка, с одной стороны, есть родители, которых он любит и так или иначе привык слушаться. Они формируют определенные ценности, от них исходят ожидания хорошей учебы, позитивного, с точки зрения общества, поведения и т. д. С другой стороны, у него имеется компания в школе или во дворе, у которой совсем иные ценности и от которой исходят совершенно иные ожидания: «Ты трус, если не...» И вот тут-то и возникает противоречие между целенаправленным воздействием и стихийным влиянием среды. В любом случае это вызовет определенную внутреннюю борьбу и психологический дискомфорт, а может быть, и более серьезные проблемы. Что же перевесит? Это зависит от нескольких факторов: от того, кто из воздействующих лиц входит в референтную группу подростка, чье влияние более последовательно, убедительно и чаще получает подкрепление, а также от того, вмешается ли в эту ситуацию третья сторона и какой вес она будет иметь. В конечном счете такая ситуация, чем бы она ни разрешилась, несет в себе определенный негатив, поскольку ослабляется положительное воздействие, ведет к психологическому стрессу и внутреннему конфликту. Аналогичная обстановка в бизнесе очень часто возникает при наличии сильного неформального лидера, который противодействует официальному руководителю, стремится оказать противоположное влияние, придерживается иных ценностей. Приведу пример, взятый мной из реальной жизни. В одну крупную известную компанию поступает новый сотрудник, предыдущий коммерческий опыт которого незначителен, а карта мотиваторов еще не устоялась. Главный мотиватор – *результат, достижение*, но он пока недостаточно ярко выражен. И вот этот человек приходит в компанию, где официальные цели, формально провозглашенные начальством, – достижение хороших результатов, лидерство на рынке и т. п. Однако в коллективе, направляемом неформальными лидерами, господствует подход «не высывайся». В итоге после нескольких попыток нового сотрудника проявить инициативу карта мотиваторов под влиянием среды у него постепенно меняется, и мотивация на результат, достижения исчезает.

Часто возникает и противоречие между целенаправленным и стихийным воздействием со стороны одних и тех же людей. Опять-таки приведу банальный пример: родители говорят о том, что надо упорно учиться, что трудолюбие и ответственное отношение к делу – превыше всего, однако сами постоянно опаздывают на службу, отпрашиваются по своим делам и в присутствии ребенка говорят о том, какой ерундой им приходится заниматься на работе. Понятно, что успешного формирования карты мотиваторов в подобной ситуации ждать не приходится. А вот другая ситуация, наконец-то положительная. К сожалению, я уже не помню, в чьих мемуарах мне попала такая фраза: «Более всего меня воспитала полоска света под дверью кабинета моего отца». В этой ситуации, вероятно, воздействие целенаправленное (то, к чему призывали ребенка) и стихийное (то, что он наблюдает вокруг себя) совпало, и это дало соответствующий результат. Я сознательно привожу примеры как из бизнеса, так и повседневного быта, потому что механизмы формирования и изменения карты мотиваторов практически универсальны и актуальны для большинства жизненных ситуаций.

Несовпадение целенаправленного и стихийного влияния на формирование и изменение карты мотиваторов приводит к плачевным последствиям для человека: он вступает в конфликт с самим собой, теряет ориентиры, не понимает, что одобряется обществом, а что нет. Другой вариант, типичный для подобной ситуации, – игра, демонстрация социально желательного поведения (т. е. такого, которое не соответствует истинным ценностям, моделям и мотивам, но наверняка будет одобрено обществом или конкретным человеком), подстройка под ожидания окружающих. Понятно, что мы не можем доверять такому человеку: у него, по сути, нет устойчивых ценностей и низкая степень лояльности. Массово подобное явление можно было наблюдать в годы так называемого брежневского застоя: у себя дома, на кухне, люди критиковали недостатки существующего строя, однако в других ситуациях единодушно одобряли линию партии, участвовали в демонстрациях и говорили, что все замечательно. Яркий пример социально желательного поведения политиков и политических партий мы можем наблюдать в период предвыборных кампаний, когда они щедро раздают обещания, которых ждет от них определенная целевая группа избирателей, но которые совершенно не собираются выполнять. Очень часто это происходит и в бизнесе, причем схема действий здесь абсолютно та же. Последствия могут быть крайне тяжелыми: руководство не увидит реальной картины, резко снизится управляемость организацией, будут утрачены целостность команды и единство культуры.

Для организации крайне нежелательна также ситуация, когда сотрудник переживает внутренний конфликт, когда возникает противоречие между его установками и желаниями: в таком случае человек не может быть мотивирован, его карта мотиваторов меняется стихийно, зачастую одни мотиваторы входят в противоречие с другими. Поэтому одним из важных факторов успешного менеджмента является согласование, полное или по крайней мере значительное, целенаправленного мотивационного воздействия менеджмента и среды, т. е. корпоративной культуры и групповой динамики.

Допустим, согласие достигнуто (более подробно об этом будет рассказано в разделах, посвященных корпоративной культуре как мотивационному фактору, групповой динамике и конфликтам).

## **Методы и приемы корректировки карты мотиваторов сотрудника**

Первое, с чего следует начать, – это правильно определить мотивационный потенциал сотрудника на настоящий момент. Конечно, лучше всего принимать на работу людей, имеющих карту мотиваторов, которая уже соответствует ожиданиям компании и плану развития, актуальному для конкретного сотрудника. Однако по многим объективным причинам это не всегда возможно.

Вот несколько типичных ситуаций, требующих коррекции карты мотиваторов сотрудника. Довольно часто менеджер приходит в уже сформировавшийся коллектив, в управлении которым могли быть допущены существенные ошибки. В таком случае он сталкивается с дилеммой: есть достаточно продуктивный и неплохой сотрудник, обученный и в целом лояльный, но с не вполне подходящей картой мотиваторов, в то время как на открытом рынке наверняка можно найти кандидата с более соответствующим культуре компании мотивационным потенциалом. Как показывает практика, делать этого не следует, причем не только из этических соображений. Прагматические соображения в этой ситуации весьма полновесны: увольняя успешного сотрудника, мы демотивируем других людей в компании, кроме того, теряем обученного человека, имеющего опыт именно в этом бизнесе, заменяя его человеком, возможно, с более высоким потенциалом, но абсолютно новым для компании и не проверенным в деле. Можно высказать еще много доводов в пользу того, чтобы попробовать сначала изменить действующего сотрудника в лучшую сторону, и только если это не удастся, задуматься о его замене.

Например, при предыдущем руководителе существовала установка на стабильность, использование проверенной тактики, нежелательность существенных изменений в бизнесе, и люди привыкли работать в соответствии с ней. А у нового руководителя совсем другие принципы.

Еще одна ситуация, вынуждающая нас обратить внимание на корректировку мотиваторов, – это переход компании на новый этап жизненного цикла, или существенное изменение внешней среды, или новые стратегические решения.

Возможен и другой вариант – изменение положения конкретного человека в коллективе. Например, мы знаем, что через несколько месяцев руководитель отдела получит повышение или покинет компанию, и хотим найти ему замену из числа людей, работающих в отделе. При этом у нас уже есть кандидат, компетентный, уважаемый коллегами, отличный специалист, но не особенно амбициозный: карьерный рост как таковой не входит в его карту мотиваторов.

Если же мы все-таки пришли к выводу, что именно этот человек больше всего подходит на данную должность, наша задача – изменить его карту мотиваторов в самое ближайшее время.

Необходимость ее корректировки может быть также связана с длительностью работы сотрудника в компании и исчерпанностью тех ресурсов мотивации, которые были актуальны ранее, а также со многими другими факторами.

Итак, первое, что необходимо сделать, – это определить карту мотиваторов / мотивационный потенциал сотрудника. После этого необходимо решить, какие из существующих мотиваторов нас устраивают, а какие мы хотели бы заменить, что следует видоизменить, что добавить. Таким образом, у нас получается три карты мотиваторов: существующая, идеальная и карта изменений. Это тот шаг, с которого, собственно, и необходимо начинать.

Особенности культуры организации (одна организация для всех)	Должность	Существующая карта мотиваторов	Идеальная карта мотиваторов	Карта изменений (– снять, + добавить)
Культура задачи, команда, ориентация на достижения, гибкость, большое значение придается атмосфере в коллективе и стабильности команды. Установка на обучение, развитие, рост сотрудников. Демократический стиль управления, высокая степень ответственности каждого сотрудника за свой участок работы	1. Специалист отдела логистики	Зарплата Стабильность Коллектив Нормальный рабочий график	Профессиональный рост Зарплата Результат Коллектив Стабильность	– нормальный рабочий график + профессиональный рост + результат Перемещения: зарплата — не на первом месте, стабильность — на последнем месте
	2. Супервайзер отдела продаж	Результат Бонус Карьера	Результат Бонус Карьера Хорошая команда	+ команда
	3. Главный бухгалтер	Профессионализм Ответственность Перспективы Зарплата	Профессионализм Ответственность Команда Перспективы Зарплата	+ команда

### # КОММЕНТАРИИ

1. Наличие мотиватора *нормальный рабочий график* либо указывает на то, что в компании существуют значительные перегрузки и переработки и менять следует саму ситуацию, либо может означать, что сотрудник не вполне мотивирован и не хочет задержаться на работе даже на 15 минут. В любом случае присутствие данного мотиватора требует от нас значительного дополнительного внимания. Допустим, что верно первое предположение, т. е. сотрудник на самом деле перегружен. В таком случае нам надо не вносить изменения в его карту мотиваторов, а реально перераспределять работу. Деятельность в сфере логистики требует высокого профессионализма и постоянного повышения квалификации, поэтому они должны стать ключевыми мотиваторами сотрудника. А вот стабильность в логистике в силу

специфики работы часто отсутствует (если в вашей компании дело обстоит по-другому, то можете пропустить этот пункт), поэтому нам важно несколько снизить значимость данного мотиватора для сотрудника. Также очень хотелось бы сформировать мотивацию на достижение результата, потому что во многом именно от логистики зависят реальные отгрузки, т. е., по сути дела, осуществленные продажи.

2. В данном случае исходная карта мотиваторов является очень удачной для сотрудника отдела продаж. Присутствует установка как на собственно *результат*, так и на результат материальный (*бонус*). Для успешной работы в сфере продаж такая мотивация является одной из самых оптимальных. Обратите внимание на то, что материальная мотивация выражается в виде бонуса, т. е. вознаграждения за достигнутый результат, а не изначально заданного и гарантируемого оклада. Мотиватор *карьера* говорит о том, что человек достаточно амбициозен и его рост до позиции супервайзера был оправдан. Возможно, при условии успешности в данной роли мы будем планировать его дальнейшее продвижение. Но перед нами карта мотиваторов «одиночки» – человека, который настроен на собственную зону ответственности и собственное развитие, а нам необходимо, чтобы в роли супервайзера этот сотрудник был больше ориентирован на развитие своих подчиненных, поскольку одной из его важнейших задач является формирование команды и командного духа, мотивация сотрудников. Ему должны быть интересны его люди, успешность работы с ними должна стать одним из его мотиваторов. Именно поэтому мы считаем, что очень важно появление в его карте мотиваторов такого фактора, как *хорошая команда*. Далее мы будем формировать этот новый мотиватор, опираясь на два уже существующих *результат* и *карьера*.

3. В этой ситуации мы также сталкиваемся с достаточно удачной картой мотиваторов: мотиватор *профессионализм* является залогом того, что наш главный бухгалтер будет постоянно повышать свой уровень подготовки, кроме того, движимый профессиональными амбициями, он будет стремиться к тому, чтобы как можно удачнее проходить всяческие проверки, а также избегать ситуаций, в которых сможет предстать не в лучшем свете. Мотиватор *ответственность* гарантирует то, что все задачи сотрудник будет стараться доводить до конца. Мотиватор *перспективы* можно оценивать по-разному, в зависимости от специфики компании: есть ли возможности расширения бизнеса и, как следствие, увеличения ответственности, функциональной загруженности и финансового роста, имеются ли у данного сотрудника перспективы продвижения по служебной лестнице. Если их нет, необходимо тщательно отслеживать степень мотивированности сотрудника, например компенсируя перспективы карьерного роста повышением его профессионального уровня (оплатой дополнительного образования) или ростом статуса (например, его можно ввести в совет директоров). Материальная мотивация присутствует, но не является первостепенной, что снижает риск того, что специалист будет «перекуплен» или начнет постоянно требовать увеличения зарплаты. А вот чего ему не хватает, так это мотиваторов, связанных с командой, коллективом, позитивной атмосферой и т. п. Ведь одной из важнейших задач главного бухгалтера является управление коллективом, создание команды и командного духа. Поэтому основное внимание необходимо уделить формированию именно этого мотиватора.

Далее следует определить, каким образом будут вырабатываться или корректироваться новые, дополнительные или видоизмененные мотиваторы. Принцип состоит в следующем: мы берем существующий мотиватор, привязываем к нему желательный для нас и закрепляем его, причем желательно делать это неоднократно. Например, значимым мотиватором человека является *стабильность*, а компания заинтересована в формировании нового мотиватора – *профессиональный рост*. В ходе управленческого общения мы постоянно связы-

ваем эти два понятия с сотрудником, говоря, например: «После этого тренинга ты будешь чувствовать себя еще более уверенно, результаты и премии будут более стабильными», или: «Освоив это, ты станешь самым ценным сотрудником, без тебя невозможно будет обойтись», или: «Это та подготовкая, которую сейчас очень ценит наше руководство, у прошедших ее сотрудников самое стабильное положение».

Другой пример. Предположим, у нас работает сотрудник, имеющий один из очень значимых мотиваторов – *карьерный рост*, но у него нет ни одного мотиватора, связанного с *коллективом, атмосферой, командой*. Мы же, учитывая корпоративную культуру и общие ценности нашей компании, заинтересованы в том, чтобы такой мотиватор появился. Значит, нам нужно выстроить постоянную связьку: «Чтобы расти в компании, надо, чтобы тебя ценили люди», или: «У нас всегда с уважением относятся к тем, кто умеет сплотить вокруг себя команду», или: «Для будущего руководителя всегда важно, чтобы люди шли за ним, чтобы не только он сам, но и вся команда показывала хороший результат».

Очень важно помнить, что один и тот же факт может быть использован в качестве абсолютно разных мотиваторов (об этом будет подробно рассказано в соответствующем разделе). Мы также можем создавать устойчивые ассоциативные связки. Есть такое понятие – автономизация мотива. Очень часто это стихийное явление, над которым никто специально не работал. Почти каждый из нас сталкивался с чем-то подобным. Ниже представлено несколько примеров того, как это происходит.

# *Подросток начинает заниматься боксом, чтобы в случае необходимости дать сдачи обидчикам. Постепенно он забывает о своей первоначальной цели, для него становится важно побеждать в соревнованиях, ему нравятся занятия сами по себе.*

# *Типичная ситуация последних десяти лет: человек уходит из бюджетной сферы в коммерцию только для того, чтобы зарабатывать больше денег. Со временем новая профессия начинает нравиться ему значительно больше, чем предыдущая, и он забывает, что выбрал ее только из-за денег.*

# *Довольно часто мне приходилось наблюдать такую ситуацию: при наличии бонусной (сдельно-премиальной) системы оплаты мотив «зарабатывать больше денег» трансформируется в мотив «зарабатывать больше бонусов». Затем происходит следующая трансформация: «Большой бонус означает, что ты лучший». В итоге многие люди начинают воспринимать размер бонусов уже как символ достижения результата, получения признания, удовлетворения амбиций в хорошем смысле слова.*

Суть же явления состоит в следующем: у человека есть некий актуальный для него мотив, например, ему надо содержать семью. Для этого нужны деньги. Чтобы хорошо зарабатывать, человек должен пойти работать в коммерческую структуру, сменить свою первоначальную профессию. Какое-то время актуальным является только мотиватор *содержать семью и зарабатывать деньги*, но очень часто происходит *автономизация*, т. е. человека начинает мотивировать работа сама по себе, причем это может быть реализацией как мотиватора *интерес*, так и мотиваторов *амбиции, карьерный рост, профессиональный рост* или каких-то еще. Суть в следующем: появился новый мотиватор, которого раньше не было, и на каком-то этапе он приобрел самостоятельное значение, иногда сосуществуя с предыдущим, а порой полностью вытеснив его. На самом деле несколько небольших исследований, проведенных мною в ходе интервью при приеме людей на работу и в процессе реализации консалтинговых проектов, показали, что более 85 % успешных в бизнесе людей не захотели бы сейчас вернуться к своей докоммерческой деятельности, несмотря на то что изначально она им нравилась и они отказались от нее только ради возможности более высоких заработков. Другой вопрос, что для того, чтобы достичь этой цели, требуется время. Но когда процесс

осуществляется осознанно и для достижения результата прилагаются достаточно серьезные усилия, срок существенно укорачивается.

А теперь на конкретных примерах рассмотрим возможности корректировки мотиваторов. У вас будет возможность попрактиковаться: вы сможете проанализировать существующую карту мотиваторов, исходя из ситуации и поставленной задачи составить оптимальную карту и затем решить, каким образом осуществлять корректировку.

### Корректировка мотиваторов

Существующая карта мотиваторов	Описание ситуации / задачи	Оптимальная карта мотиваторов	Модель изменений
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Соревнование</li> <li>✓ Интерес</li> <li>✓ Доход</li> <li>✓ Статус</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сотрудник переводится на самостоятельный проект, где его работа уже не будет сравниваться с работой других сотрудников, при этом ему очень важно уметь строить отношения и взаимодействовать с другими отделами компании.</li> <li>2. Продвижение сотрудника на руководящую позицию планируется осуществить через несколько месяцев</li> </ol>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Деньги</li> <li>✓ Карьера</li> <li>✓ Признание</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компания очень довольна работой сотрудника, однако перспектив карьерного роста для него в ближайшие два года нет.</li> <li>2. Сотрудник работает в отделе, где очень важно постоянно повышать профессиональный уровень, в то же время результаты измеряются в качественных, а не количественных показателях</li> </ol>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Похвала</li> <li>✓ Одобрение</li> <li>✓ Коллектив</li> <li>✓ Профессиональный рост</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководитель данного сотрудника достаточно жесткий человек, не склонный к похвалам.</li> <li>2. Карьерный рост сотрудника планируется на ближайшие полгода</li> </ol>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Амбиции</li> <li>✓ Содержание работы</li> <li>✓ Хороший руководитель</li> <li>✓ Уровень дохода</li> </ul>	<p>1. Сотрудник слишком конкурентен по отношению к другим, поэтому мы считаем необходимым развивать у него кооперативность, желание помочь коллегам и снизить конкурентность.</p> <p>2. В ближайшее время ожидается смена руководителя</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зарплата</li> <li>✓ Атмосфера</li> <li>✓ Результат</li> </ul>	<p>1. Предполагается перевод сотрудника на работу, территориально удаленную от основного офиса.</p> <p>2. Карьерный рост произойдет через несколько месяцев</p>		

### # ЗАДАНИЯ

1. Сотрудник давно работает в компании, претендует на карьерный рост, но такой возможности руководство предоставить ему пока не может. Предложите схему автономизации мотива для выхода из подобной ситуации.

2. Человек меняет специальность: на предыдущем месте работы он занимал более высокую должность, привык чувствовать себя хозяином положения, для него важен как статус, так и признание, уважение со стороны окружающих. В ближайшее время ему предстоит работать с клиентами, таким образом, он должен будет в большей степени прислушиваться к чужому мнению, нежели настаивать на своем. Кроме того, не исключены ситуации отказов или возражений со стороны клиентов. Что нужно сделать, чтобы и в этих условиях человек мог достичь успеха и был удовлетворен своей новой работой? Предложите автономизацию мотива.

### # ЗАДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

1. Какую коррекцию карты мотиваторов необходимо провести для каждого из сотрудников Виртуального отдела? Обоснуйте свое мнение.

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Добавить мотиватор						
Снять или заменить мотиватор						

2. Проведите автономизацию мотива для каждого из сотрудников, чьи карты мотиваторов подверглись корректировке. Используйте схемы, которые мы рассмотрели выше.

## **Глава 4 Вариативность использования мотивационных факторов**

Всегда странно слышать, когда говорят, что в какой-либо компании существует единая, общая для всех система мотивации. Такого не может быть по определению. Максимум, что возможно, да и то с определенной натяжкой, – это единая система материальной мотивации. Безусловно, она должна быть регламентирована корпоративными правилами и строиться по прозрачной схеме: в этой ситуации каждый понимает, на что конкретно он может претендовать, а на что не может. Это помогает не обмануться в своих ожиданиях и избежать разочарований. В связи с вышесказанным хотелось бы остановиться на нескольких моментах и закономерностях построения материальной и нематериальной, но единой для всех системы мотивации.

## **Наличие бонуса, схема начисления, прозрачность, периодичность выплат**

Система бонусов, премий, процентов – большое преимущество системы мотивации при одном существенном условии: данные выплаты зависят от реальных результатов, причем зависимость должна быть четкой, понятной и прозрачной. Это даст нам возможность успешно решить сразу несколько задач, которые мы и рассмотрим. Прежде всего, сотрудник заинтересован в максимальной результативности, при которой существенно вырастет его доход. Подобная ситуация позволит ему практически без ограничений увеличивать свой заработок. Еще один важный момент – то, что такая система позволит мотивировать и тех, для кого материальные стимулы не являются основными, поскольку в этом случае бонус становится синонимом официального признания достижения, профессионализма, результата. Включается также фактор соревновательности: с самим собой (увеличение бонуса) и с другими сотрудниками. Еще один момент: надо быть готовым к тому, что очень успешные рядовые сотрудники смогут иметь более высокий доход, чем руководители. Что важно учитывать при формировании системы бонусов или премирования? Во-первых, система должна быть понятной, достаточно прозрачной, ее правила не должны меняться на ходу. К сожалению, нередко приходится сталкиваться с такой ситуацией: на каком-то этапе сотрудник выходит на очень высокие показатели по результативности и заработкам, и в этот момент руководство снижает получаемый им процент или меняет систему бонусов – в сторону ее ухудшения. В этом случае неизбежно возникает демотивация, что часто приводит к уходу из организации успешных сотрудников. Следующий очень важный момент – периодичность. Если бонусы выплачиваются редко, например раз в год, они чисто психологически перестают восприниматься как реальная часть дохода, становясь чем-то разовым, позитивным, но не стабильным. Если бонус выплачивается часто, но его сумма по сравнению с окладом мала (10–20%), это, как правило, повышает удовлетворенность сотрудника системой компенсаций, но не оказывает сколько-нибудь существенного влияния на его мотивацию и не стимулирует его к тому, чтобы прилагать дополнительные усилия.

Важно также знать, от чего зависят бонусы. Бонус должен соответствовать зоне ответственности сотрудника: если сотрудник отвечает за продажи, а не за прибыльность, то его бонус должен базироваться на объеме продаж. И наоборот, если задача сотрудника – своевременно и безошибочно провести отгрузки, то необходимо, чтобы и бонус его зависел именно от этого показателя. Если же мы говорим о руководителе профит-центра (т. е. подразделения, имеющего свой собственный бюджет), то его бонус должен быть привязан к достижению основных бюджетных показателей. Существует несколько подходов, связанных с привязкой бонуса к индивидуальному и коллективному результату. С одной стороны, командный бонус (иногда он зависит от результатов компании, иногда – отдела или какой-то группы сотрудников) способствует росту значимости командных результатов и общего успеха для сотрудника. Но эффективно эта система будет работать только в том случае, если каждый сотрудник получит непосредственную (!) возможность влиять на общий результат или если коллективная часть бонуса будет менее значимой по сравнению с индивидуальной. В последнем случае мы, с одной стороны, покажем сотруднику, что его финансовое благосостояние в большей степени зависит от него самого, с другой – он будет заинтересован в успехе всей команды. В некоторых компаниях сотрудник получает денежный бонус за свои индивидуальные результаты, а общий бонус при этом имеет скорее поощрительный характер: например, это может быть корпоративный выезд на природу или предоставление на определенный срок какой-то общей льготы.

Бонусы могут быть как регулярными (то, что мы рассматривали до сего момента), так и разовыми. В последнем случае очень важно выработать четкие критерии поощрения за особые заслуги.

## **Оклад, бонус и их соотношение**

Один из важнейших вопросов – соотношение средних величин оклада и бонуса. С одной стороны, бонус должен быть заметной частью дохода и стимулировать сотрудника к достижению более высоких результатов. С другой стороны, существует очень любопытная закономерность, которая заключается в том, что бонус, превышающий 80 % дохода сотрудника, несколько снижает управляемость, поскольку сотрудник может начать рассуждать так: раз он все равно получит ровно столько, сколько заработает, то и никакого контроля над ним быть не должно. Это не означает, что надо отказаться от подобной бонусной системы. Главный вывод заключается в том, что нужно помнить о такой закономерности и в случае, если в организации сложилась именно такая ситуация, обратить особое внимание на управляемость и более тщательно отслеживать дополнительные, нематериальные мотиваторы, потому что именно их наличие и правильное использование позволят скорректировать ситуацию и повысить эффективность бизнеса.

## Льгота или инструмент?

Сегодня все больше людей понимают, что медицинская страховка – это менее ста долларов прибавки к ежемесячной зарплате, а питание на рабочем месте часто приводит к появлению лишнего веса и т. д. Главное, о чем стоит помнить, – это о том, что любая льгота, предоставляемая сотрудникам, является инструментом дополнительной мотивации и, как следствие, повышения эффективности их работы и снижения текучести кадров.

Для того чтобы определить, какие льготы и в каком объеме предлагать, следует учитывать следующие моменты:

# Обзор и анализ рынка компенсаций: будем ли мы конкурентоспособны по сравнению с теми компаниями, с которыми ставим себя в один ряд.

# Каковы мотивационные предпочтения большинства сотрудников: будет или нет для них дополнительным стимулом то, что мы предлагаем.

# С чем мы имеем дело: с льготой или рабочим инструментом, – вот об этом, кстати, часто забывают. Льгота – это то, что человек использует в личных целях: например, посещает хорошую поликлинику или получает вкусные обеды. А вот корпоративная машина для сотрудника, чья работа связана с разъездами, – это в первую очередь рабочий инструмент. Если машина постоянно ломается, это приводит к значительным потерям рабочего времени. Если же машина вызывает у клиентов снисходительную усмешку, это и потеря имиджа фирмы. В то же время, предоставляя служебную машину сотруднику, чья работа не связана с разъездами, мы должны позиционировать это именно как льготу. Если мы разрешаем сотрудникам пользоваться служебной машиной и заправлять ее за счет компании в выходные дни, то это тоже становится дополнительной льготой. Так вот, очень важно при приеме на работу и в дальнейшем правильно разделять льготы и рабочие инструменты. Когда вы думаете о том, какие льготы ввести или отменить, помните, что рабочие инструменты необходимы, а вот льготы зависят от вашего желания создать дополнительную мотивацию.

# Льготы легко предоставить, но очень трудно отменить. Это золотое правило, которое нужно помнить всем без исключения руководителям и менеджерам по персоналу. Полная или частичная отмена льгот, как правило, вызывает сильное недовольство и даже негодование. Поэтому, планируя предоставление какой-либо льготы, стоит четко просчитать, насколько хватит ваших намерений и вашего бюджета. Если у вас нет полной уверенности, то льготу лучше не предоставлять вообще или же сразу оговаривать, что ею можно будет пользоваться лишь какое-то определенное время.

# Переход от мотивации к демотивации. Когда сотрудник приходит в компанию – особенно если до этого он работал в организации, где льгот и рабочих инструментов было значительно меньше, – вначале он испытывает большую благодарность к компании. Проходит какое-то время, и все начинает восприниматься как само собой разумеющееся. А вскоре появляется критическое отношение к тем или иным частям компенсационного пакета. То сотрудника не очень устраивает модель машины или мобильного телефона, то поликлиника, к которой он прикреплен по медицинской страховке, оказывается слишком далеко от дома. Чтобы снизить риск возникновения таких настроений, стоит осуществить специальный внутренний PR, который позволит сохранить или даже усилить позитивное восприятие сотрудниками компенсационного пакета.

# PR льгот и компенсаций. Важно правильно преподносить льготы и показывать сотрудникам их преимущества и выгоды. Стоит также применять и неформальные методы PR в отношении льгот и дополнительных компенсаций. Например, многие компании издают специальное информационное пособие для новых сотрудников, в котором расписывают

реальную экономическую эффективность тех или иных льгот и компенсаций, т. е. производят четкий экономический расчет, показывающий выгоду той или иной льготы для сотрудника. Например, сотрудник, имеющий служебный автомобиль, экономит около 200 долларов на обслуживании, бензине, стоянке и т. д. Если так же просчитать и другие льготы, может получиться весьма значительная сумма. Следует иметь в виду, что большинство людей, как правило, об этом не задумываются и зачастую не совсем себе представляют, что реально они получают от компании. Однако не следует ограничиваться таким формальным подходом, нужно устраивать для сотрудников небольшие праздники, приуроченные к получению новых льгот или призванные повысить привлекательность уже имеющихся. Например, при обновлении автопарка в одной компании был организован фуршет, а также сделаны небольшие подарки персоналу. Другой вариант – осуществлять замену машин, телефонов или иного находящегося в личном пользовании оборудования постепенно, с учетом результативности сотрудников, превратив этот процесс в дополнительный инструмент поощрения.

# Тактика внедрения инноваций. Этот вопрос тесно связан с предыдущим: любую инновацию, будь она позитивной или негативной, необходимо готовить и внедрять постепенно, именно при этом условии PR будет наиболее эффективным. Очень важно, чтобы люди получали ответ на вопрос «почему?» – какую цель преследует то или иное нововведение. Хорошо, если есть возможность дать людям шанс поучаствовать в разработке, выборе или какой-то еще стадии внедрения инноваций, это сделает работу с персоналом более эффективной. Одним из способов создать у сотрудников ощущение причастности является проведение опросов. Лучше, если такие опросы будут анонимными, тогда вы сможете узнать настоящее мнение людей, а в случае, если это невозможно, – спрогнозировать их вероятные реакции.

## «Буфетный принцип»

Существует два принципиально разных подхода к компенсациям и льготам, а также их вариации. Первый подход состоит в том, что сотрудникам предлагается четко определенный набор льгот и компенсаций – вне зависимости от их потребностей и пожеланий. Второй подход, который часто называют «буфетным принципом», оставляет сотруднику возможность выбора. Схема обычно следующая: сотруднику предлагается некоторый набор льгот, из которого он, исходя из какой-то определенной суммы, выбирает то, что оптимально для него. Естественно, сам набор определяет компания, исходя из разработанных ею принципов предоставления дополнительных льгот (например, льготы, направленные на укрепление здорового образа жизни или повышение уровня образования). У такого подхода есть масса преимуществ:

- # сотрудник может принимать решение самостоятельно, а людям это всегда нравится;
- # есть возможность получить именно тот набор льгот, который актуален для конкретного человека (условно говоря, один предпочитает занятия спортом, другой – дополнительное образование);
- # появляется возможность включить в медицинскую страховку членов семьи.

Однако эта система имеет один очень существенный недостаток – сложность учета и отчетности, в том числе налоговой и документальной.

Некоторые компании внедряют отдельные элементы «буфетного принципа». Например, в рамках медицинской страховки сотрудник может выбрать льготы на определенную сумму, но при этом сам решает, включить ли в страховку детей и других членов семьи или выбрать более дорогой пакет для себя одного. Другие организации предлагают на выбор питание в офисе или получение денежной выплаты, соответствующей стоимости питания, а остальные льготы жестко лимитируют.

Важно понимать, что и тот, и другой подход имеют определенные преимущества и недостатки: «буфетный принцип» более эффективен в отношении мотивирующего воздействия, но более сложен в осуществлении, классический же пакет довольно прост, но может вызывать значительно больше нареканий.

Есть еще один очень интересный, хотя и спорный подход к предоставлению льгот. Это, скажем так, доведенный до крайности «буфетный принцип»: к зарплате сотрудника прибавляется определенная сумма, которая обозначается как целевая, используемая для получения дополнительных льгот, однако работник вправе распоряжаться ею по своему усмотрению, без каких-либо отчетов. Такой подход дает сотрудникам большую свободу, но создает определенные сложности в налогообложении. Кроме того, он подходит так называемым «людям возможностей», но совсем не подходит «людям процедур». Существует еще немало факторов в карте мотиваторов, определяющих эффективность или неэффективность такого подхода в отношении каждого конкретного сотрудника.

Как правило, «буфетный принцип» распространяется на льготы, но не на рабочие инструменты, отказавшись от которых или ухудшив их качество, сотрудник может снизить свою продуктивность или повредить имиджу компании (например, пользуясь дешевой моделью мобильного телефона или непрестижной маркой автомобиля).

## Обучение

В наше время все больше людей понимают, как важно постоянно получать новые знания и повышать уровень своей квалификации – причем не только для того, чтобы успешно выполнять текущую работу, но и для того, чтобы увеличивать собственную ценность на рынке труда в расчете на будущее. Кроме того, растет число людей, которые действительно любят свою работу, заинтересованы в ее результатах и собственной продуктивности. Именно поэтому обучение, краткосрочное и долгосрочное, организованное и/или оплаченное компанией, становится все более значимым фактором мотивации.

В этой связи важно помнить о том, что я обычно называю правилом Тома Сойера: чем труднее что-то получить, тем больше этого хочется. Тренинги и тем более оплата второго высшего образования или получения степени МВА должны быть заслуженным поощрением или способом подтверждения профессионализма. Необходимо выработать четкие критерии оценки результативности сотрудника, а также определенных качественных показателей его работы и перспективности для организации, в соответствии с которыми и предоставлять льготы на получение образования. В некоторых компаниях существует многоступенчатый подход к тренингам и обучению. Переход на очередную ступень и является подтверждением профессионализма и статуса сотрудника.

Можно культивировать отношение к тренингам как к возможности проявить себя, в том числе и с неожиданной стороны, показать свои сильные стороны, побывать в роли лидера. В действительности для многих этот фактор является значимым сам по себе. Кроме того, если в вашей компании существует система планирования карьеры и формирования кадрового резерва, для мотивации сотрудников бывают полезны и так называемые опережающие тренинги. Что это такое? Мы проводим тренинг тех навыков, которые в полном объеме в настоящее время не нужны, но будут востребованы в случае карьерного роста сотрудника. Что мы получаем в этом случае? Во-первых, дополнительную мотивацию их участников, понимающих, что компания заботится об их развитии, а значит, видит возможности их роста. Во-вторых, можно реально оценить потенциал сотрудника в какой-то другой сфере. К таким видам обучения можно отнести тренинги по развитию навыков управления для сотрудников, пока еще не имеющих подчиненных, тренинги «Финансы для нефинансистов» – для тех, кто еще только начинает подключаться к процессу бизнес-планирования, и т. п.

## Кредиты

Это один из наиболее существенных мотивационных факторов. Если компания по каким-либо причинам не может выдавать кредиты, но хочет оказать поддержку сотруднику, например при покупке квартиры, тем самым дополнительно его мотивируя, она может выступить в роли поручителя. Некоторые организации даже компенсируют сотруднику проценты по кредиту специальными выплатами. Особенно актуальным становится этот элемент системы мотивации, когда компания инициирует перевод сотрудника из одного города в другой. Кроме того, в этом случае можно подписать документ, в котором сотрудник подтверждает свое обязательство отработать в компании определенный период времени. Безусловно, это обязательство лишено юридической силы, зато может быть важным фактором для самого сотрудника – при условии его порядочности.

## **Акции компании**

Пока такой элемент компенсации используется только в западных корпорациях и для мотивации топ-менеджмента крупнейших российских компаний. Его аналогом является участие руководителя высшего звена в прибылях компании. Такой инструмент мотивации, безусловно, создает долгосрочную и многофакторную заинтересованность сотрудника в процветании и прибылях компании, помогает ему формировать более комплексный подход к анализу бизнеса (его использование, в частности, часто приводит к тому, что сотрудник начинает считать не только продажи, но и затраты на них, т. е. прибыль организации). Как правило, данная система очень эффективна, однако необходимо следить за тем, чтобы сотрудник заботился не только о текущем положении дел, но и о долгосрочных перспективах (так, например, некоторые топ-менеджеры, заинтересованные в увеличении текущей прибыли, начинают избегать долгосрочных инвестиций, отдачу от которых можно ожидать лишь в отдаленной перспективе).

## Долгосрочные мотиваторы

Мы постепенно перенимаем у западных компаний их специфические приемы вознаграждения и предоставления льгот, рассчитанные на длительный период. Я не буду рассматривать их подробно, поскольку в нашей стране пока еще слабо разработана соответствующая правовая и экономическая база, и в этой сфере до сих пор больше вопросов, чем ответов. Остановлюсь лишь на некоторых принципиальных моментах:

# эти льготы и компенсации направлены в первую очередь на длительное (многолетнее) удержание сотрудников в компании, поэтому если у вас нет такой цели, то подобные инструменты не стоит использовать;

# данные льготы наиболее значимы для сотрудников среднего и пожилого возраста;

# как правило, при уходе (досрочном уходе) сотрудника из организации он теряет право на эти льготы.

Что же относится к подобным льготам? Это дополнительные пенсионные схемы, которые могут дополнять общедоступные программы или использоваться вместо них. Подобная льгота наиболее актуальна в организации, где работает много людей старше 40 лет. Как правило, пенсионные программы, обеспечиваемые организацией, для более молодых людей в нашей стране большого значения не имеют.

Есть и так называемые опционные программы. Правда, надо отметить, что этот инструмент мотивации встречается довольно редко и актуален только для компаний, выпускающих акции. Принцип заключается в том, что сотрудник получает опционы на определенную сумму, и это означает, что в момент, оговоренный в условиях их предоставления, он может продать акции и получить разницу в цене. Иными словами, если опционы рассчитаны на три года, сотрудник получает разницу в курсовой стоимости принадлежащих ему акций компании за трехлетний период. Такая система актуальна, безусловно, только для компаний со стабильно растущими акциями, при условии, что опционы предоставляются на значительную сумму. Это повышает материальную заинтересованность сотрудников в длительной работе в компании, но здесь необходимо учесть характерную для нашего времени особенность российского менталитета: сегодня люди, убедившись в ненадежности долгосрочных вкладов и планирования, часто не воспринимают всерьез то, что, может быть, произойдет через несколько лет. Это не значит, что данная льгота лишена смысла, однако превеличивать ее эффективность тоже не стоит.

## Иерархичность. Теория справедливости

При формировании компенсационного пакета мы сталкиваемся со следующим важным вопросом: в какой степени компенсации и льготы должны зависеть от должности? С одной стороны, мотивационная теория справедливости говорит нам, что равный труд должен вознаграждаться одинаково, а разный – соответственно, по-разному. С другой стороны, ярко выраженная иерархичность льгот (например, сильно различающиеся по уровню и стоимости программы медицинского страхования) нередко оказывает негативное влияние на единство командного духа, на взаимоотношения сотрудников, т. е. мы сталкиваемся с довольно существенным противоречием. И решение будет в конечном счете зависеть от корпоративной культуры организации. В том случае, если сотрудники действительно представляют ценность для организации, мы можем говорить о следующем: есть вознаграждение за труд, и оно зависит от выполняемой работы и ее результатов, а есть забота компании о сотрудниках, и вот здесь мы даем равные возможности всем. Кроме того, есть рабочие инструменты, предоставление которых не определяется ни заботой компании, ни результатами труда, а всего лишь рабочей необходимостью. В такой ситуации мы получим следующую схему: всем сотрудникам, независимо от их статуса, предоставляются одинаковая медицинская страховка, питание, полная оплата больничных листов и т. д. Вознаграждение (оклады, система бонусов и премирования) будет качественно и количественно различаться в зависимости от функций и должности, рабочие инструменты (мобильный телефон, машина, портативный компьютер) будут различаться исходя из задач, а также статуса сотрудника.

Другая ситуация: иерархичная организация, где все, что человек получает от организации, независимо от того, к какой категории относится составная часть компенсационного пакета, определяется его должностью. Тогда, например, будут существенно различаться страховые программы, могут быть даже разные обеды для разных категорий сотрудников, больничный лист кому-то будет оплачивать в полном объеме, а кому-то нет. В этом случае мы, безусловно, побуждаем людей стремиться к тому, чтобы подняться на более высокую ступеньку в иерархии организации, но одновременно и формируем что-то вроде классового антагонизма. Особенно негативно воспринимаются подчеркнутые, видимые различия (например, разные столовые). Мне приходилось сталкиваться с компаниями, в которых ситуация была доведена до абсурда: для каждого руководителя был прописан нормативный метраж кабинета, существовало восемь уровней предоставления корпоративных автомобилей. С моей точки зрения, лучше всего придерживаться золотой середины и не слишком увлекаться символами статуса, до бесконечности варьируя льготы, компенсации и рабочие инструменты.

## **Различные конкурсы и награждения**

Это очень действенный инструмент мотивации, который мы более подробно рассмотрим в разделе «Мотивационные мероприятия» главы 12. Этот инструмент, безусловно, может быть более или менее эффективным в зависимости от типа референции и карты мотиваторов сотрудников, но должен существовать в компании как система. Полностью индивидуализировать его нельзя: тогда будет разрушена сама идея справедливого конкурса.

## **Плюсы и минусы значительного компенсационного пакета**

Значительный, включающий различные льготы и возможности компенсационный пакет имеет как плюсы, так и минусы. Например, большинство людей на каком-то этапе начинают сравнивать свои льготы с чужими, критиковать те или иные составные части пакета. И это, несомненно, негативный момент. Позитив состоит в том, что мы имеем возможность воздействовать на весь спектр мотиваторов сотрудника.

## Деньги как нематериальный мотиватор

Интересно, что мы быстро привыкаем к определенным стереотипам и с большим трудом от них отказываемся. Конечно же, мы привычно относим деньги к материальным мотиваторам. Но если задуматься и посмотреть на вопрос шире, станет понятно, что деньги, которые мы платим сотрудникам за их работу, могут быть как материальным, так и нематериальным мотиватором. Если деньги воспринимаются как единицы процесса товарообмена, имеющие определенную покупательную способность, то, безусловно, оплата труда – сугубо материальный фактор: сотрудник готов прикладывать большие усилия, более эффективно работать для того, чтобы иметь возможность что-то купить на заработанные деньги, куда-то поехать и т. д. Но мне довольно часто доводилось сталкиваться и с другой ситуацией: в силу различных причин человеку достаточно того уровня дохода, который ему предлагают, но он считает, что его стоимость на рынке труда выше, и не готов идти на ее снижение. Таким образом, в данном случае оплата труда становится символом профессионального и социального статуса. В другой ситуации рост оплаты сотрудник оценивает как признание его заслуг, как позитивную оценку со стороны руководства и компании. Очень часто премии и бонусы бывают значимы даже не сами по себе, а как элемент соревнования: у меня премия больше, чем у других (или: сейчас у меня премия больше, чем некоторое время назад). В этом случае деньги становятся как бы материальным символом успеха, результата. Так что даже такой, казалось бы, однозначный мотиватор искусный управленец может использовать вариативно.

Когда мы говорим о месте денег в карте мотиваторов сотрудника, следует помнить о следующих различиях в восприятии:

- # деньги: нейтральное восприятие, никаких дополнительных выводов сделать нельзя;
- # вознаграждение: сотрудник воспринимает оплату труда не только как деньги, но и как признание;
- # премии, бонусы: важна не только денежная сумма, но и выраженная в ней позитивная оценка;
- # зависимость оплаты от результата: основа мотивации – достижение результата, материальное стимулирование должно подтверждать достижение;
- # справедливая оплата: в такой ситуации очень важно, чтобы сотрудник понимал структуру своей компенсации, чтобы у него не возникало разочарования именно из-за непонимания причин и механизмов построения системы компенсаций;
- # доход: чаще всего появляется у людей, которые уже достигли определенного материального уровня, и означает довольно целостное восприятие системы компенсаций;
- # уровень дохода (оплаты): чаще всего связан с ценностью на рынке труда или принадлежностью к определенному социальному, профессиональному статусному слою.

## Вариативный подход к использованию мотиваторов

Один из важных навыков хорошего управленца – умение использовать один и тот же мотивационный фактор по-разному, причем это могут быть факторы как материальной, так и нематериальной мотивации. Более того, они могут переходить из одной категории в другую. Чем же определяется выбор мотиватора? Конечно, картой мотиваторов, которую мы уже рассмотрели выше. Именно индивидуальная карта мотиваторов сотрудника подсказывает нам, как использовать различные возможности индивидуальной мотивации. Стоит обратить внимание на одну из самых типичных управленческих ошибок – проекцию: руководитель проецирует свою мотивацию на подчиненного, т. е. мотивирует его так, как хотел бы, чтобы мотивировали его самого. Это сработает, если люди сходны по карте мотиваторов (а такое случается), но будет абсолютно неэффективно при наличии между ними существенных различий (а это все-таки бывает несколько чаще). Другая ошибка заключается в том, что мы сообщаем сотруднику о появлении какого-то мотивационного фактора, но не подключаем при этом его собственные мотиваторы. На практике имеет смысл использовать любую возможность дополнительной мотивации сотрудника, даже то, что кажется мелочью: мотивация практически никогда не бывает чрезмерной. Особое внимание стоит обратить на сотрудников, тяготеющих к внешней референции: для них это особенно важно и актуально. Предположим, что у нас появилась возможность предоставить сотруднику новое оборудование для работы (компьютер, машину или что-то другое). Мы можем просто выдать ему все это оборудование, а можем превратить это в способ поощрения. Причем формулировка должна зависеть от карты мотиваторов сотрудника. Если его мотиватор – признание, похвала, то мы можем отметить, что ему предоставили такую возможность как лучшему или просто очень успешному сотруднику. Если его мотиваторы связаны с достижениями или профессиональным ростом, следует подчеркнуть, что новое оборудование позволит ему добиться еще больших успехов в его профессии. Этот ряд можно продолжать еще долго, однако основной принцип такого подхода заключается в том, что мы подкрепляем факт предоставления сотруднику нового оборудования существенными для него мотиваторами.

В связи с вариативностью использования мотивационных факторов интересно также вспомнить теорию Герцберга. Вкратце она заключается в следующем: Герцберг считал, что существуют так называемые гигиенические факторы, которые повышают удовлетворенность сотрудника, удерживают его на текущем месте работы, но не влияют на повышение производительности и эффективности. А вот мотивации – это те факторы, которые ведут именно к значительному росту эффективности работы сотрудника, его ориентации на результат. На самом деле, как и любая другая теория, теория Герцберга также имеет свои плюсы и минусы, и существуют определенные сомнения в ее правильности. Однако мы можем применить таблицу Герцберга как своего рода упражнение в использовании одних и тех же факторов в качестве разных мотиваторов. Попробуйте максимальным числом способов перевести факторы из левого столбца в правый. Приведу образец рассуждений: мы повышаем сотруднику оклад на следующий год. Это фактор из левого столбца нашей таблицы. Однако мы можем преподнести этот факт как признание: «Ты достиг всех поставленных в этом году целей, ты продемонстрировал результаты, которые существенно превзошли прошлогодние, поэтому мы приняли решение о повышении твоего оклада». Каким еще способом или способами можно перевести этот же фактор в правую колонку? Решите аналогичную задачу в отношении всех факторов, представленных в левом столбце таблицы, с использованием максимального числа способов.

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Технология заключается в том, что вначале мы изучаем карту мотиваторов сотрудника (идеально, если изначально это сделано в ходе интервью, а затем будет корректироваться). В дальнейшем все положительные шаги и действия, совершаемые компанией в отношении данного сотрудника, преподносятся с учетом его карты мотиваторов. Именно такой подход позволяет добиться наибольшей эффективности управленческого общения и позитивного влияния на сотрудника.

Например, мы приняли решение направить сотрудника компании на тренинг в выходные дни, зная, что он планировал поездку на дачу, поэтому нам необходимо положительное подкрепление (если, конечно, мы заинтересованы в мотивации сотрудника, а не просто хотим добиться послушания). Рассмотрим решение этой задачи на примере нескольких людей, каждый из которых имеет свои мотиваторы. Хочу обратить ваше внимание на то, что сами формулировки могут меняться, потому что все мы люди разные, с разным стилем речи, словарным запасом и т. д. В данном случае я привела один из возможных и эффективных для каждой ситуации вариантов. Вы сможете их адаптировать и сформулировать так, как будет удобно вам. В каждой из ситуаций у нас имеется один исходный сюжет (тренинг в выходные), разные, хотя и частично пересекающиеся, карты мотиваторов, варианты аргументации, использованной руководителем, а также мои комментарии относительно того, почему мы выбрали те или иные формулировки и как они связаны с картой мотиваторов.

**Мотиваторы: деньги, творческая задача, карьерный рост, коллектив, четкость целей.**

*«В ходе тренинга будет рассмотрено много приемов нестандартного, творческого решения тех рабочих задач, с которыми ты обычно сталкиваешься. Мне очень важно после пройденного тобой тренинга получить от тебя как минимум две схемы улучшения нашей работы за счет новых систем взаимодействия с клиентами. Я, кроме того, думаю, что на данный момент только ты способен воспринять и использовать такой тренинг действительно с максимальной отдачей. Потом я хотела бы попросить тебя поделиться опытом и идеями со всеми сотрудниками отдела. Думаю, это многим поможет».*

*Для данного сотрудника важна творческая задача, поэтому я прошу его создать на основе тренинга что-то новое, а также делаю акцент на творческом характере тех решений, которые будут предложены на тренинге (это должно быть правдой). Для него важен и карьерный рост, поэтому я создаю эффект роста, признавая его профессиональный статус (только он способен...), а также его роль лидера проектного типа: он должен поделиться опытом с коллегами, т. е. на это время я сознательно присваиваю ему более высокий*

*статус и предлагаю более высокий уровень задач. В то же время для него важен коллектив, поэтому я прошу его поделиться с коллегами знаниями и навыками, которые помогут им в работе. Кроме того, я учитываю значимость для него четких целей и ставлю измеримую цель в конкретной области. Такой мотиватор, как деньги, я сознательно оставила за кадром.*

**Мотиваторы: признание, вознаграждение, самореализация.**

*«Ты знаешь, мы долго думали, кого направить на этот тренинг, и решили, что именно ты сейчас лучше всех в отделе разбираешься в этих вопросах и тебе такой тренинг будет наиболее полезен. Кроме того, у меня к тебе большая просьба: на ближайшем после тренинга совещании, пожалуйста, расскажи о тех навыках, которые ты приобрел на тренинге и которых пока нет больше ни у кого в отделе. Кстати, после тренинга именно ты сможешь вести тот крупный тендерный проект, о котором мы говорили на прошлой неделе».*

*Говоря, что мы долго выбирали самого достойного и этим человеком оказался данный сотрудник, я тем самым признаю его профессиональные качества. Он получает возможность самореализации, так как ему предлагается решить новую задачу – рассказать о полученных им навыках на совещании. Это, кроме того, позволит ему получить и признание. Тендер, который мы готовы ему поручить после успешного прохождения тренинга, играет роль вознаграждения.*

**Мотиваторы: стабильность, профессионализм, ответственность, деньги.**

*«В последнее время я несколько раз слышала от тебя, что ты стал не совсем уверенно чувствовать себя на переговорах, у тебя пропало ощущение стабильности из-за того, что усилилась конкуренция. Это действительно так. Компания X сейчас все активнее ведет промоушен и пытается захватить нашу долю рынка. Мы проанализировали ситуацию и поняли, что многие их успехи связаны с тем, что они набрали очень сильных сотрудников отдела продаж. Наш маркетинг-менеджер даже провела специальную работу, чтобы понять, в чем дело. Ситуация такая: в целом их сотрудники не более профессиональны, чем наши, но они используют некоторые приемы, которые им очень помогают. От тебя и всех твоих коллег сейчас зависит, сможем ли мы сохранить свои позиции. Если ты пойдешь на тренинг и сможешь убедиться в том, что это именно те навыки, которые нам нужны (а что именно нам нужно, мы сейчас с тобой обсудим), то мы сможем потом направить на подобный тренинг и всех остальных. У тебя больше профессионального опыта, чем у многих других, поэтому именно тебе мы можем доверить участие в принятии решения о том, стоит ли направлять на этот тренинг других наших сотрудников».*

*Мы знаем, что для этого сотрудника важна стабильность, поэтому делаем акцент на том, что поможет ему добиться большей стабильности в работе с клиентами. Мы вызываем к его чувству ответственности, говоря, что зависит от него и от его коллег. Важным мотиватором в данном случае является профессионализм, поэтому мы даем ему возможность выступить в роли эксперта: мы признаем его профессиональный опыт и доверяем ему принятие важного и ответственного решения.*

**Мотиваторы: амбиции, интерес, коллектив, деньги.**

*«На тренинг, который состоится в следующие выходные, мы можем направить только лучших. У тебя в последнее время были большие успехи, поэтому я хочу, чтобы на него пошел именно ты. Я читала программу, там очень много нового – думаю, даже для тебя. Кстати, ты знаешь, что такое XXXXX (использую формулировку из анонса программы, которая, по моим предположениям, сотруднику известна)? Так вот, на тренинге это будет. Кстати, я думаю, что нам всем потом будет полезно посмотреть его матери-*

*алы. Я уже от нескольких наших ребят слышала, что скучновато стало работать, хочется чего-то новенького. Так что ты и сможешь сообщить им что-то интересное из того, что узнал на тренинге».*

*Учитывая амбиции данного человека, мы подчеркиваем, что именно он достоин принять участие в тренинге. Дальше я очень хитро использую такой мотиватор, как интерес, интригуя сотрудника чем-то новым для него и не совсем понятным. Одним из значимых мотиваторов для него является коллектив, поэтому я говорю, что его коллегам тоже хочется узнать что-то интересное и он сможет им это сообщить. Обратите внимание, что в данном случае я не подчеркиваю статусную или экспертную роль сотрудника в ситуации, когда он будет делиться полученной на тренинге информацией.*

*Мы с вами смогли убедиться в том, что с помощью искусства управленческого общения и вариативного использования мотиваторов можно добиться высокого уровня мотивации у людей с различной картой мотиваторов.*

## Таблица упражнений

А теперь – возможность поупражняться на практике. Далее вы найдете таблицу, в которой представлены карты мотиваторов различных сотрудников (сотрудники А, Б, В), в левом столбце приведен факт, который вам необходимо преподнести каждому из сотрудников в соответствии с особенностями его карты мотиваторов. Вы можете задействовать как один, так и несколько актуальных мотиваторов.

Факт	А	Б	В
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Стремление к совершенству</li> <li>✓ Вознаграждение</li> <li>✓ Страх перед неблагоприятным исходом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Интересная работа</li> <li>✓ Деньги</li> <li>✓ Результат</li> <li>✓ Команда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Отношения между людьми</li> <li>✓ Материальные стимулы</li> <li>✓ Возможность продемонстрировать свой профессионализм</li> </ul>
Работа над новым проектом			
Повышение квалификации во вне рабочее время			
Перевод в другой отдел на аналогичную должность			
Коучинг (наставничество) новых сотрудников без дополнительной оплаты			
Существенный рост объема работы			
Карьерный рост через полгода			

### # ЗАДАНИЕ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

1. Предложите оптимальную систему материальной мотивации, рабочих инструментов и льгот для отдела в целом, исходя из описания персоналий и корпоративной культуры компании.
2. Предложите как можно больше конкретных нематериальных стимулов для каждого из сотрудников Виртуального отдела. Обоснуйте свой выбор.

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева

3. В компании вводится дополнительная опция: лучший сотрудник по итогам года сможет претендовать на получение образования по программе MBA за счет компании. Для кого из сотрудников Виртуального отдела это будет серьезным дополнительным стимулом? Обоснуйте свое мнение.

4. С течением времени в работе сотрудников Виртуального отдела появляется все больше крупных и сложных проектов, успех все меньше зависит от отношений с отдельно взятым клиентом и все больше – от умения найти нестандартный, но в то же время достаточно системный подход к проекту. Для кого из сотрудников это будет мотивирующим, а для кого – демотивирующим фактором? Почему?

5. Компания отмечает свое пятилетие. Одному из сотрудников планируют поручить (в дополнение к обычным обязанностям) общественную нагрузку – организовать подготовку и стать ведущим торжественной части. Для кого из сотрудников это будет дополнительной мотивацией и почему?

## Глава 5 Делегирование и мотивация

Делегирование, а именно то, каким образом оно осуществляется, какой выбирается тип контроля, как ставится и мотивируется цель, существенно влияет на мотивированность как сотрудника, так и его руководителя.

Прежде всего, остановимся на определении самого понятия «делегирование». Делегирование – это процесс передачи и приема полномочий и ответственности. На что здесь следует обратить особое внимание? Рассмотрим некоторые наиболее важные аспекты данного вопроса.

# Чтобы быть успешным, процесс делегирования должен быть двусторонним. Очень часто из-за отсутствия обратной связи руководитель не проверяет, произошел ли прием полномочий и ответственности или процесс является односторонним, т. е. в нем задействован только руководитель. Отсутствие приема полномочий и ответственности может объясняться несколькими причинами: непониманием или неправильным пониманием целей, отсутствием мотивации у сотрудника или неправильным выбором мотиваторов руководителем, а также отсутствием или недостатком ресурсов. У нас будет возможность рассмотреть все эти причины на конкретных примерах и ситуациях из практики бизнеса. Второй фактор, из-за которого может быть нарушен двусторонний характер делегирования, – наличие определенных барьеров и препятствий со стороны руководителя. Т. е., соблюдая внешнюю, формальную сторону передачи полномочий и ответственности, руководитель в действительности не передает полномочия, а следовательно, и ответственность за достижение цели.

### Пример из практики

*Борис – новый руководитель отдела ИТ крупной компании. Он действительно замечательный специалист, но руководителем стал совсем недавно. В отделе шесть сотрудников разного уровня квалификации. С двумя из них периодически возникают проблемы: им довольно часто не удается добиться целей, которые ставит перед ними Борис. При анализе ситуации выяснилось, что эти сотрудники действительно заинтересованы в работе и стараются выполнять ее как следует. Основная проблема, которую удалось выявить, заключалась в том, что делегирование не было эффективным, потому что люди не до конца понимали специфику поставленной перед ними задачи. Почему возникла такая ситуация и почему она возникла именно с этими двумя людьми? Дело в том, что их квалификация и специализация довольно существенно отличались от уровня подготовленности Бориса, а он не адаптировал цели к их уровню знаний и навыков и не проверил правильность понимания ими задачи. Эти двое его подчиненных, еще очень молодые люди, совсем недолго проработавшие в компании, стеснялись задавать вопросы, боясь показаться некомпетентными. Отсюда и результат. На самом деле такая ситуация довольно типична, особенно если руководитель недостаточно опытен.*

# Второй важный момент – наличие двух составных частей, обязательное для успешного делегирования. Эти составные части – полномочия и ответственность. Полномочия – это право использования ресурсов организации в рамках достижения цели. Под ресурсами в данном случае мы подразумеваем все их виды: временные (в том числе и собственное рабочее время), человеческие (привлечение других сотрудников, постановка перед ними задач и контроль), информационные (доступ к информации и право ею распоряжаться), технологические (предоставление технологий, возможность приобретения необходимых навыков), материально-технические (оборудование, помещение и т. д.) и финансовые. Отсутствие или

недостаточность какого-либо вида ресурсов может привести как к тому, что цель не будет достигнута, а организация понесет значительные потери, так и к тому, что сотрудники окажутся демотивированы, даже если результат будет достигнут. Ответственность сотрудника в процессе делегирования подразумевает, что оговорены сроки, формы и методы контроля, а также то, каким образом будут оцениваться достигнутые сотрудником результаты. Очень важно, чтобы он четко представлял себе, какое поощрение или наказание предполагается в каждом конкретном случае. Из-за нечеткости или неясности в этом вопросе необходимые результаты и показатели не будут достигнуты, а если и будут, то лишь в сочетании с демотивацией сотрудника.

*Катя – аналитик отдела маркетинга. Она очень квалифицированный специалист, в компании работает недавно, но уже выявила несколько важных моментов в методах промоушн, которые позволили увеличить объем продаж, причем весьма существенно. Руководитель поручает Кате собрать подробные данные по ключевым клиентам компании, на основе которых необходимо сделать прогнозы продаж, а также разработать стратегию на следующий год. Катя берется за работу. Руководитель знает, что Катя достаточно квалифицированный и мотивированный сотрудник, но задача все-таки сложная, поэтому он проводит предварительный контроль (с ним вы можете ознакомиться в конце раздела). И вот тут-то выясняется, что выполнена только треть работы. Катя ужасно расстроена. Что же случилось? Дело в том, что один из основных ресурсов, которые были необходимы Кате для решения задачи, – это рабочее время сотрудников отдела продаж, у которых и можно было получать информацию. А еще она должна была иметь реальные полномочия, право ставить перед «продажниками» задачи в рамках проекта. Об этом нужно было сообщить их руководителям, и Катин начальник должен был все это предусмотреть и организовать. У истории счастливый конец: ведь контроль был предварительный, и еще оставалось время на исправление ситуации.*

Одним из важных условий мотивирующего и эффективного делегирования является знание и преодоление барьеров как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненного. Рассмотрим основные, наиболее часто встречающиеся барьеры и способы их преодоления:

# Руководитель конкурирует со своими подчиненными. Этот барьер является особенно типичным для России, где руководителем нередко становится лучший сотрудник, который зачастую не имеет никакого специального управленческого образования или подготовки. И он действительно лучше всех сотрудников может выполнять их задачи. Главное в этой ситуации – объяснить такому руководителю, что он оценивается не по его способности выполнять задачи рядового сотрудника, а по качеству и стабильности результатов его подчиненных. Главное отличие руководителя от рядового сотрудника заключается в том, что руководитель должен добиваться целей организации, координируя усилия других людей. Как ни цинична эта фраза на первых взгляд, она действительно отражает ключевое отличие управленца от рядового сотрудника. Очень важно донести эту мысль до всех руководителей, особенно начинающих, и, ставя перед ними цели и осуществляя контроль, обращать особое внимание на результаты именно сотрудников.

# Руководитель стремится к максимальному качеству и действует по принципу «я делаю это лучше, поэтому сделаю это ЗА своего подчиненного». В данной ситуации есть некоторое сходство с вышеописанной, но в основе поведения руководителя здесь лежат не амбиции, а стремление к позитивному результату. Основная задача – донести до руководи-

теля мысль о том, что, постоянно выполняя за подчиненного его работу, он провоцирует его на повторные ошибки и отучает от самостоятельности в принятии решений.

# Отсутствие способностей, необходимых для того, чтобы стать успешным руководителем. Это вопрос нашего выбора. Важно понимать, что руководитель – это такая же профессия, как и все остальные, и успешность человека на рядовой позиции, к сожалению, совсем не гарантирует его успешности как руководителя. Поэтому, прежде чем продвигать успешного сотрудника, стоит оценить соответствие его компетенций профилю компетенций, который мы создали для оценки руководителей этой компании.

# Отсутствие навыков делегирования. Этот вопрос – один из самых простых и решается в ходе тренингов по менеджменту, которые направлены на формирование и отработку навыков делегирования.

# Боязнь риска. Боязнь риска чаще всего вызывается двумя причинами: неправильным выбором вида контроля, что мы подробно рассмотрим ниже, или личностными характеристиками руководителя. Важно понимать, что готовность к разумному риску – одно из важнейших качеств руководителя, и при оценке кандидатов на руководящую позицию его необходимо принимать во внимание.

# Недоверие к подчиненным. В основе его также чаще всего лежат две причины. Во-первых, это личностные характеристики и установки самого руководителя: есть люди, которые почти во всем видят негатив и поэтому негативно относятся к людям («все люди работают только из-под палки, без постоянного контроля и надзора сотрудники показывают негативные результаты»). Так вот, в большинстве случаев такие руководители неуспешны, поэтому позитивное восприятие людей в целом стоит включить в профиль компетенций руководителя (позитивное не значит «сквозь розовые очки»).

Вторая причина кроется в ошибках при оценке персонала и предыдущем негативном опыте: руководитель не может получить достаточно полной и достоверной оценочной характеристики каждого сотрудника и группы в целом, поэтому не знает, чего от кого можно ожидать, и боится риска. Так что основной рецепт в этой ситуации – осуществление правильной оценки и создание собственной «инструкции по управлению». В результате руководитель будет знать, чего ожидать от того или иного сотрудника, причем сможет прогнозировать это с высокой степенью вероятности.

*Лена недавно стала руководителем небольшой секции бухгалтерии. В ее подчинении оказалось три сотрудника, с которыми она раньше работала на равных. Почему руководителем стала именно Лена? Когда главный бухгалтер и менеджеры HR решали, кого продвигать, они учли, что Лена имеет самый высокий уровень квалификации, она очень ответственна, у нее присутствуют явные лидерские качества. В последующие несколько месяцев дела на участке Лены обстояли превосходно: все сдавалось вовремя, ошибок в работе практически не было. Но вот главный бухгалтер стала замечать, что Лена постоянно задерживается, часто приходит на работу по выходным, а про ее сотрудников этого сказать нельзя. В чем же дело? После разговора с Леной выяснилось, что она, будучи гиперответственным человеком, все перепроверяла за подчиненными, а часто и переделывала. И вот результат – перегрузки, хотя работа подразделением выполняется отлично. Менеджер по персоналу предложил следующие шаги: разговор с Леной, объяснение ей тупикового характера этого пути, затем оценка квалификации и лояльности ее подчиненных. Если им не хватает знаний, нужно обучить их, если же проблемы с дисциплиной – то сделать внушение. А самой Лене дать возможность пройти тренинг по делегированию, мотивации и контролю, чтобы она чувствовала себя в новой должности так же уверенно, как и при выполнении своих профессиональных обязанностей.*

*В этом реальном случае проявилось сразу несколько препятствий к делегированию со стороны руководителя. Постарайтесь определить их.*

Мы рассмотрели основные препятствия к делегированию, которые возникают со стороны руководителя, и способы их устранения. Ниже мы обсудим, что чаще всего мешает сотруднику брать на себя полномочия и ответственность:

# Удобнее, проще, быстрее спросить у шефа, чем думать самому. Этот барьер может возникать из-за того, что у сотрудника имеется опыт работы в компании, где все надо было постоянно подтверждать у руководителя. Необходимо уточнить у сотрудника, так ли это. Если да, то следует объяснить ему, что ваш подход – иной. Вторая причина – лень. Здесь необходима большая строгость со стороны руководителя, разъяснение того, что задача сотрудника – не только выполнять, но и думать.

*У меня был подобный случай: сотрудник, вполне компетентный, чтобы самостоятельно выбирать тактику работы, постоянно обращался ко мне как к руководителю, переспрашивая, что и как делать. Первое, что я сделала, – уточнила, понимает ли человек, что инициатива у нас поощряется. Увидела, что да, понимает. После этого я два раза открытым текстом говорила ему, что не одобряю такого поведения. Надо признать, что никакого эффекта, к сожалению, не последовало. Вскоре этот сотрудник подошел ко мне в третий раз и спросил, как ему решить вполне банальную рабочую задачу. У меня был выбор: или достаточно жестко и эффективно изменить модель поведения сотрудника, или закрепить ее на весь дальнейший период работы. Я выбрала первое: «Ты получаешь бонус за свою работу (речь идет о сотруднике продающего подразделения, получающем бонусы по результату). Твоя работа имеет определенный объем, и принятие решения по тактике, по моему мнению, составляет примерно 20 % всей задачи. Если ты считаешь, что эти решения должна принимать я, то и часть бонуса ты получать не должен. Так что выбирай: самостоятельные решения или отказ от части бонуса». Сотрудник выбрал самостоятельные решения. Впоследствии проблем практически не возникало.*

Иногда поведение, которое мы уже рассмотрели, является следствием того, что сотрудник не получает достаточного положительного подкрепления, т. е. похвал, наград, внимания со стороны руководителя. К чему это приводит? Сотрудник подсознательно моделирует ситуации, в которых он может рассчитывать на подтверждение того, что он все делает правильно, что он – молодец. Поэтому он и переспрашивает, зная, что все идет хорошо и он получит желаемую похвалу и подтверждение собственной успешности. Таким образом, если вы как руководитель сталкиваетесь с такой ситуацией (а ее проще всего диагностировать по тому факту, что подчиненный переспрашивает, зная и предлагая правильные ответы, а не задавая вопросы как таковые), то стоит обратить внимание и на другие особенности поведения сотрудника. Если они также указывают на своеобразную «недохваленность», то учтите этот факт. Сотрудника надо больше хвалить, проявлять к нему внимание как к личности, давать ему положительное подкрепление в различных формах.

# Уход от ответственности как модель поведения. Конечно, сам этот факт свидетельствует об ошибке при подборе сотрудника. Что здесь важно понять для себя? Уход от ответственности как модель поведения – одна из самых худших моделей поведения сотрудника в организации, которая с трудом поддается исправлению. Уход от ответственности может проявляться как в форме «я не виноват», т. е. в попытке простого отрицания факта ошибки и вины как таковой, так и в форме «виноват не я», что значительно хуже, поскольку пред-

полагает перекладывание вины на других людей или обстоятельства. Главное, что нам надо понять, чтобы действовать дальше, – это причины возникновения такой модели поведения. Иногда это не вина, а беда сотрудника, который получал слишком сильное, неадекватное негативное подкрепление от руководителя за допущенные ошибки. В такой ситуации нам просто необходимо скорректировать систему наказаний или порицаний и довести эту информацию до сотрудника. Гораздо хуже, если уход от ответственности – устойчивая, давно сложившаяся модель поведения. Тогда мы можем только построить грамотную и очень жесткую систему контроля, которая просто не позволит сотруднику избежать ответственности. Другая альтернатива – поручить ему более простую и менее ответственную работу или расстаться с ним.

# *Боязнь ошибок* как таковая. Особенно характерна для так называемых перфекционистов (от английского слова perfect – совершенный), т. е. людей, которые привыкли и стремятся делать все «на пять с плюсом». Такая особенность, в частности, характерна для вчерашних выпускников, которые в вузе и школе были отличниками и привыкли получать высшие баллы и похвалу. Когда же они сталкиваются с ситуацией, в которой без ошибок не обойтись, то зачастую стараются любыми способами ее избежать. На самом деле выпускники – только один из примеров. Есть и более взрослые и социально зрелые люди, которые часто забывают о том, что «лучшее – враг хорошего», и считают, что если нельзя добиться идеального результата, то лучше вообще ничего не делать. Такая позиция в бизнесе, безусловно, ошибочна. Как преодолеть это препятствие? Во-первых, используя четкие, известные сотрудникам критерии оценки их деятельности. Если человек понимает, что ошибки на пути к цели оцениваются выше, чем ничегонеделание в ожидании чуда и совершенства, существует большая вероятность, что его модель поведения будет постепенно меняться. Второй важный момент в работе с такими людьми – постановка реальных целей, которых действительно можно достичь, в ином случае сотрудник может еще больше закрыться, и барьер станет практически непреодолимым. Кроме того, важно давать такому человеку больше положительного подкрепления: хвалить за достижения, поощрять новые идеи и инициативы.

# *Боязнь критики*. Обычно это связано с соответствующим негативным опытом человека: его критиковали или слишком жестко, или несправедливо. В разделе «Мотивационное управленческое общение» главы 8 подробно рассмотрены правила критики. Следуя данным в нем рекомендациям, вы сможете достаточно легко преодолеть это препятствие.

# *Объективное отсутствие или недостаточность ресурсов*, необходимых для достижения цели. Если мы следуем инструкции по делегированию и оцениваем ресурсы, обязательно обсуждая с подчиненным их достаточность и способы оптимального использования, мы можем существенно снизить вероятность такого препятствия к делегированию.

# *Неуверенность в себе, заниженная самооценка*. Это уже личностная особенность сотрудника, которую нужно или учитывать при приеме на работу, или же корректировать в процессе управления. Таких людей стоит чаще хвалить, на каком-то этапе ставить им заниженную планку цели, давая возможность достичь желаемого, а затем плавно и постепенно ее поднимать. Кроме того, надо быть особенно осторожными, критикуя таких людей. Целесообразно также попытаться выяснить, в чем же причины и истоки заниженной самооценки: возможно, вам удастся устранить какие-то факторы, которые и лежат в основе сложившейся ситуации.

# *Негативный жизненный опыт*. Неважно, в чем именно он заключается: в излишне жесткой критике, или в том, что человеку раньше не предоставляли достаточной инициативы и самостоятельности, или в каких-то еще неведомых нам причинах. Главное, что необходимо сделать в такой ситуации, – это объяснить сотруднику, чего от него ждут, а также рассказать ему о «правилах игры» в компании, провести границу между негативным опы-

том, который он приобрел раньше, и реальной ситуацией в данной компании. При этом особенно важно будет действительно соблюдать те правила, которые мы обозначили.

*В компании решили пойти на эксперимент: взять на работу нескольких выпускников вузов, чтобы сформировать из них специалистов, что называется, «под себя». Через некоторое время стало понятно, что один из новых сотрудников, Павел, очень часто либо берет на себя так много, что потом не в состоянии справиться с ситуацией, либо вообще избегает ответственности, постоянно переспрашивая руководителя. Причем чаще всего это происходило поочередно. Мы проанализировали ситуацию, и оказалось, что в институте Павел всегда учился на «отлично», был лучшим или одним из лучших студентов. Поэтому преподаватели часто закрывали глаза на его мелкие просчеты. Но в бизнесе мелочей нет. Из-за этого Павел брался за дело, не учитывая или не дорабатывая казавшиеся ему незначительными детали, а когда ситуация выходила из-под контроля, очень болезненно воспринимал критику или просто отсутствие похвалы. В результате его самооценка, как на качелях, доходила до очень низкой отметки, и он начинал перестраховываться даже там, где вполне мог справиться с ситуацией самостоятельно. Все это выяснилось в результате откровенного разговора с Павлом. Приведу примерное изложение состоявшейся с ним беседы:*

– Паша, скажи, когда ты только начинал учиться, у тебя все получалось с первого раза или бывали ошибки?

– Да, бывали и ошибки.

– А что ты делал в таких ситуациях?

– Я советовался с преподавателем, если начинал сомневаться в правильности того, что делаю.

– Паши, вот смотри, точно такая же ситуация сейчас. Ты только начинаешь, мы все прекрасно понимаем, что ты не можешь знать всего. Когда я начинала работать, мне тоже требовалось некоторое время, чтобы во всем разбираться. До этого я всегда советовалась со своим руководителем, и он помогал мне. Понимаешь, твои вопросы я воспринимаю как желание выполнить работу лучше. Спрашивай, это для меня сигнал того, что ты действительно хочешь добиться хорошего результата. Дело в том, что в построении отношений с дистрибьюторами столько всяких нюансов, что их всегда лучше обдумать заранее, чтобы подготовиться на все случаи жизни. Скажи, а когда тебе нужно просто подготовить очередное предложение, письмо, ты чувствуешь себя уверенно?

– Да, вполне.

– Вот и мне тоже кажется, что ты делаешь это очень хорошо. Ты хорошо используешь все данные для аргументации, у тебя отличный деловой стиль, и оформляешь предложение ты тоже красиво. Как ты думаешь, может, тебе стоит самому готовить предложения и письма, не задавая мне вопросов, ведь у тебя хорошо получается?

– Думаю, можно попробовать. А вдруг я чего-то не учту? Ведь ты сама говорила, что у меня мало опыта, я еще многого не умею.

– А что ты сам думаешь? Как лучше построить работу, чтобы, с одной стороны, иметь большую самостоятельность, а с другой – исключить риск?

– Наверно, можно сделать так: если я готовлю предложение и у меня нет вопросов, я посылаю его самостоятельно. Если у меня есть сомнения по поводу окончательного варианта, я согласовываю его с тобой. А вот если у меня нет ясности на этапе его создания, могу ли я сразу обратиться к тебе?

– Конечно, но обращайся именно тогда, когда у тебя действительно возникают сложности. Потому что чем самостоятельнее ты будешь, тем быстрее всему научишься и ста-

*нешь результативным сотрудником. А как, по-твоему, нам стоит построить взаимодействие по организации твоей работы с дистрибьюторами?*

*– Можно сделать так: я готовлю основные моменты, а потом смотрю, что вызывает у меня затруднения, и советуюсь с тобой.*

*– Я думаю, что помимо этого нам следует заранее согласовывать тактику – еще до того, как ты начнешь активные действия. А когда и тебе, и мне станет понятно, что моя помощь уже не нужна, и ты почувствуешь себя так же уверенно, как и при подготовке предложений, ты станешь работать самостоятельно. Договорились?*

*– Договорились.*

*– А теперь давай обсудим... (обсуждение текущей работы).*

Проанализируйте данную ситуацию и определите препятствия к эффективному делегированию и пути их преодоления.

### **# ЗАДАНИЯ**

*1. В вашу компанию на рядовую позицию приходит очень квалифицированный сотрудник из компании со значительно более жестким стилем управления, чем у вас. Каковы возможные препятствия к делегированию? Что можно сделать, чтобы снизить риск их появления?*

*2. Один из самых успешных сотрудников бухгалтерии в ближайшее время получает продвижение и становится старшим бухгалтером с двумя сотрудниками в подчинении. Спрогнозируйте, какие препятствия к делегированию могут возникнуть и что нужно сделать, чтобы снизить риски.*

*3. Придумайте метафору (см. раздел «Метафорическое влияние как эффективный инструмент мотивации и управления» 8-й главы), которая убедила бы начинающего руководителя, что ему стоит больше делегировать, а не конкурировать со своим сотрудником в выполнении рядовых задач.*

*4. В отдел продаж приходит новый сотрудник. Руководитель понимает, что сотрудник недостаточно опытен и при самостоятельном общении с клиентом не сможет добиться максимального успеха. С другой стороны, надо же когда-то начинать: если сотрудник не начнет действовать самостоятельно, то никогда не приобретет необходимых навыков и достаточной уверенности в себе. Предложите одно или несколько решений, которые позволили бы, с одной стороны, снизить риски, связанные с клиентами, с другой – дали бы сотруднику возможность проявить самостоятельность.*

*5. У вас возникла проблема с клиентом. Тот настроен достаточно жестко и заявляет, что будет обсуждать данную ситуацию только с руководителем и вообще хотел бы все важные вопросы в дальнейшем решать только с ним. Максимально подробно опишите алгоритм действий руководителя в такой ситуации.*

Если мы уверены, что смогли успешно преодолеть все основные барьеры, то наш следующий шаг – подготовка к делегированию. Она включает в себя три важных инструмента:

# SMART-цели;

# планку цели;

# инструкцию по делегированию (*термин автора*).

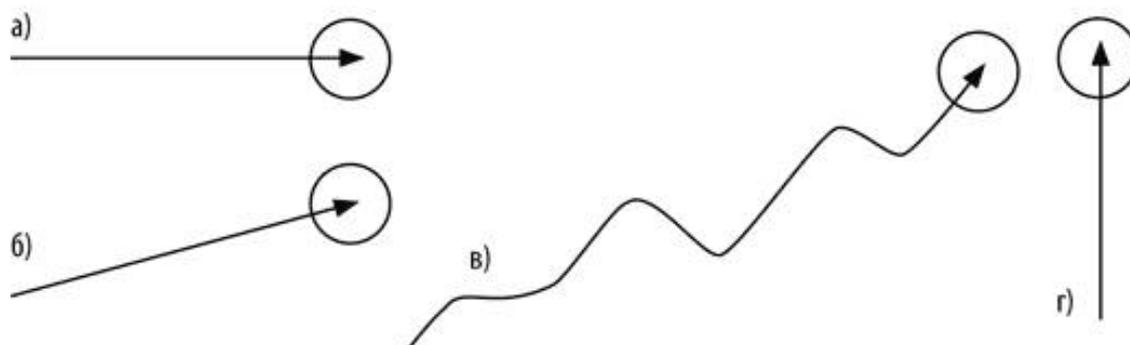
## **SMART-цели**

SMART-цели – определенные критерии эффективной цели. Эта тема подробно рассматривается многими авторами, поэтому мы не будем останавливаться на ней подробно. Один из вариантов расшифровки и перевода с английского: цель должна быть конкретна, т. е. однозначно понимаема, измерима, достижима, актуальна и привязана к конкретному сроку.

## Планка цели

Внимательно рассмотрите рисунок, иллюстрирующий движение к цели, а также схему «Планка цели».

### Движение к цели

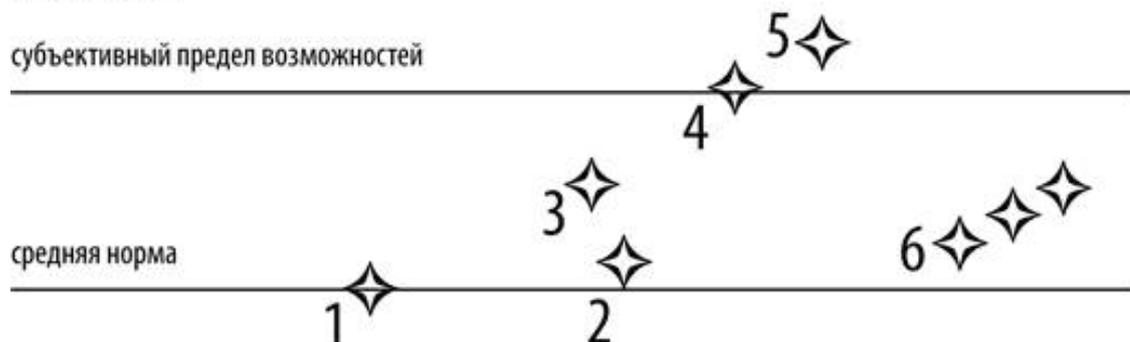


Цель — желаемое на данный момент конечное состояние.

Выберите символическое изображение цели, которое

- 1) привлекает вас больше всего;
- 2) кажется наиболее точным.

### Планка цели



Где должна быть планка цели?

Выберите звездочку, которая кажется вам наиболее подходящей.

Первая часть задания является примитивным проективным тестом: человек выбирает изображение цели, которое ему больше всего нравится, в зависимости от уровня своей амбициозности и притязаний, а также реалистичности подхода к оценке жизненных ситуаций.

Вторую часть – определение планки цели – мы рассмотрим более подробно. Схема также может быть использована в виде простой проективной методики, например на тренинге, при условии, что участники не знают правильного ответа. Любопытно, что некоторые выбирают планку целей выше субъективного предела возможностей, что, как правило, и соответствует их мироощущению. Очень важно добиться единства терминов и понятий: под средней нормой подразумевают тот объем работ, который сотрудник выполняет без всякого напряжения, в привычном для себя темпе. При этом не требуется какого-то повышения квалификации, мобилизации внутренних сил и способностей. Субъективный предел возможностей – это тот реальный максимум, которого человек может достичь в данное время, исходя из своей квалификации, своих способностей и ресурсов. Понятно, что субъективный предел возможностей может изменяться в большую сторону, например в случае роста квалификации или увеличения ресурсов. Он также может быть превышен в ситуации стресса: известно,

что на определенную категорию людей стресс оказывает мобилизующее воздействие, т. е. в стрессовой ситуации такой человек может продемонстрировать значительно более высокий результат, чем в спокойной обстановке. Так где же должна быть планка цели? Однозначного ответа на этот вопрос нет, есть некоторые усредненные показатели и оптимальные варианты, зависящие от типа человека. Рассмотрим приведенные на схеме варианты применительно к содержанию карты мотиваторов, а также другим особенностям сотрудников.

1. Этот вариант планки цели подходит в основном для тех ситуаций, когда нам нужна стабильная средняя норма, а любое отклонение вверх или вниз нежелательно. Наиболее яркий пример такой ситуации – работа на конвейере: любое изменение темпа работы одного из звеньев негативно отражается на предшествующем и последующем звеньях. При этом сотрудники в большей степени, чем на результат, должны ориентированы на стабильность, гигиенические факторы, процессы. Если сотрудник ориентирован на рост и развитие, если он амбициозен, для него значимы результат и возможности, постоянный уровень планки цели будет его заметно демотивировать.

2. Сходна с планкой 1, но чуть выше. Такая планка цели актуальна для людей, занимающихся неквалифицированной работой, например для сотрудников охраны, уборщиц и т. п. Как правило, это люди, для которых работа – лишь средство зарабатывания денег, другой значительной мотивации они не имеют. Они ориентированы на стабильность и гигиенические факторы, поэтому добиваться от них достижения цели, существенно превышающей среднюю норму, – значит, вступать в зону риска ее недостижения. Кроме того, из-за низкой ценностной значимости такой работы никакой существенной пользы мы все равно не получим.

3. Многие теоретики и практики менеджмента считают этот уровень наиболее усредненным и классическим, т. е. подходящим большинству людей, выполняющих работу, для которой они достаточно компетентны, и являющихся вполне лояльными и мотивированными. Такая планка цели, с одной стороны, требует определенных усилий для их достижения, т. е. мы постоянно держим сотрудника в тонусе (в хорошем смысле этого слова) и тем самым побуждаем его к развитию. С другой стороны, поставленная перед ним цель вполне реальна, ее достижение не требует сверхвысокого напряжения, благодаря чему имеется возможность избежать стрессовой для сотрудника ситуации. Поэтому такой уровень планки цели действительно можно считать наиболее универсальным для сотрудников с достаточно высоким уровнем развития (собственно, это тот уровень, с которым мы в настоящее время сталкиваемся в большинстве коммерческих организаций).

4. Этот вариант можно использовать в ситуации, когда в интересах дела необходимы особые усилия со стороны сотрудника (форс-мажорные обстоятельства), или для того, чтобы проверить человека в сложной ситуации, помочь ему выявить свой потенциал. В этом случае мы рассматриваем такой вариант планки цели как временный, актуальный для какого-то временного отрезка. Кроме того, данная планка цели подходит для людей, в чьей карте мотиваторов присутствуют такие понятия, как амбиции, рост, соревнование, азарт и т. п. При этом сотрудник должен быть достаточно квалифицирован, иначе задача при всем его желании просто не будет решена, а также лоялен и мотивирован, поскольку в противном случае он просто не будет прилагать тех усилий, которые необходимы и достаточны для достижения планки цели. Следует, однако, учитывать и тот факт, что периодический стресс может оказывать позитивное, стимулирующее влияние, а вот постоянный почти всегда в какой-то момент приводит к упадку сил и снижению продуктивности. Исходя из этого, стоит периодически опускать планку целей или давать человеку передышку каким-то другим способом.

5. Существует мнение, что 5 % людей наиболее эффективны тогда, когда их цель находится за пределами возможного для них сейчас (подчеркиваю, что очень важен именно этот

момент – для них и сейчас, т. е. это не объективная постоянная величина). В такой ситуации эти люди мобилизуют весь свой ресурс и могут выйти на качественно иной уровень. Науке известно много случаев, когда люди в стрессовых ситуациях достигали невероятных физических результатов, у некоторых также резко повышаются интеллектуальные способности. Таким образом, для части людей планка цели за пределами возможного – стимул для выхода на качественно новый уровень, стимул к серьезному достижению. Что здесь важно учесть? Во-первых, это должны быть стрессоустойчивые люди, для которых характерно достижение более высокого результата в стрессовой ситуации. Выяснить это можно, наблюдая за поведением человека в рабочей среде, с помощью моделирования специальных ситуаций в ходе интервью, а также задав простой вопрос: «Когда вы сдавали экзамены, вы обычно получали оценку, соответствующую вашим знаниям, более высокую или более низкую?» На тех, кто получал более высокую оценку, стресс оказывает мобилизующее воздействие. Кроме того, это должны быть люди амбициозные, ориентированные на возможности и результат. Карта мотиваторов у них примерно такая же, как и в предыдущем случае. Необходимо отметить, что постоянно ставить цели, находящиеся за пределами возможностей, нельзя: у большинства людей, даже полностью соответствующих тем требованиям, которые я привела, из-за постоянного напряжения возникнет состояние хронической усталости и стресса или демотивации. Так что такую планку цели стоит рассматривать как хороший управленческий инструмент для определенных ситуаций, но использовать его дозированно.

6. Подобная схема постепенного роста планки цели от низкого до оптимально усредненного уровня полезна в ряде случаев. Во-первых, такое постепенное ее повышение актуально на этапе адаптации нового сотрудника или сотрудника, только что получившего продвижение и приступающего к новой для себя работе. Такое постепенное повышение позволяет ему спокойно ознакомиться с новыми обязанностями, избегая ненужного риска, а также сохранить адекватную самооценку. Когда мы понимаем, что человек уже достаточно компетентен, то можем начинать ставить планку цели по-другому, исходя из его индивидуальных особенностей. Во-вторых, такая постановка планки цели хороша для того, чтобы скорректировать самооценку сотрудника, если она у него занижена по объективным или субъективным причинам. Под объективными причинами я имею в виду отрицательное явление, т. е. возникновение устойчивой отрицательной ассоциации, связанной с каким-то видом деятельности или ситуацией. Это явление возникает из-за того, что человек несколько раз подряд в однотипных ситуациях получил отрицательный опыт (например, все три первых заказа, размещенных сотрудником, не были выполнены службой логистики; в итоге размещение заказов само по себе может вызывать негативные эмоции). В такой ситуации мы можем сознательно занизить планку цели, чтобы сотрудник гарантированно получил позитивный результат, а затем будем ее повышать, но постепенно, чтобы закрепить положительные результаты. Субъективно заниженная самооценка в данном случае подразумевает некое постоянное состояние сотрудника, не связанное с конкретными неудачами в организации. Если в остальном мы считаем сотрудника подходящим для нас, то можем попытаться скорректировать его самооценку вышеописанным способом, с той лишь разницей, что в данном случае это будет методика постановки целей не в какой-то узкой области, а во всех сферах на определенный период времени.

*Лена начала работать бухгалтером на одном из самых тяжелых и запущенных участков компании. Все, кто наблюдал за ее работой, не могли не оценить ее эффективности и работоспособности. Лене часто приходилось задерживаться по вечерам, работать в условиях цейтнота, но поскольку за этим следовали периоды затишья, ей удавалось очень хорошо справляться со своими обязанностями. В какой-то момент объем работы несколько вырос, и Лене взяли помощницу. Загруженность Лены снизилась, и вначале она этому*

очень обрадовалась. Качество и результаты работы по-прежнему оставались на высоком уровне, но при ответе на регулярно проводимые в компании опросы, касающиеся мотивированности сотрудников, Лена в качестве демотиватора для себя указала стабильность. Какие выводы мы можем сделать из этой ситуации? Что можно сказать о наиболее эффективной постановке планки цели для Лены?

Сергей, руководитель рекрутинговой компании, начинавший работать в ней в качестве рядового сотрудника и быстро сделавший карьеру благодаря высоким результатам, начал замечать, что его подчиненные часто не достигали поставленных целей, хотя большинство из них очень старались и были достаточно мотивированы. Когда Сергей ставил перед ними цели, он всегда взвешивал их и оценивал их реальность исходя из собственного опыта работы на рядовой позиции. Однако проколы случались все чаще и чаще. Почему, как вы думаете? Какая планка цели наиболее эффективна для Сергея, а какая – для его сотрудников?

Лариса стала торговым представителем недавно, до этого она работала координатором отдела продаж: занималась размещением заказов, предоставляла клиентам справочную информацию, вела документооборот и базу данных отдела. Со всей этой работой она отлично справлялась, поэтому, когда открылась вакансия и она выразила желание ее занять, руководитель отдела принял решение предоставить ей такую возможность. В итоге Лариса стала работать торговым представителем. Она легко справлялась с привычной для себя работой – предоставлением информации, подготовкой документов и спецификаций. Однако после нескольких сложных переговоров с трудными клиентами руки у нее опустились, она пришла к руководителю и сказала, что, видимо, не справится с такой работой и готова уйти по собственному желанию. Руководитель понял, что напрасно не позаботился о дополнительном обучении Ларисы, посчитав, что знакомства с продукцией и основными тактиками компании будет достаточно. Он предложил Ларисе пройти дополнительный тренинг по технике работы со сложными клиентами. После этого он вместе с Ларисой отправился на встречу с одним из таких клиентов, сумел в ее начале создать положительный настрой, а потом предоставил действовать Ларисе. Переговоры прошли успешно. Перед следующей подобной встречей он подробно обсудил с Ларисой все возможные трудности и то, как их можно избежать или преодолеть. После этого Лариса поехала на встречу одна, и переговоры прошли успешно. В следующий раз руководитель попросил Ларису самостоятельно подготовиться к встрече по тому же алгоритму, а перед встречей просмотрел составленный ею план и дал несколько советов. И опять переговоры оказались успешными. В следующий раз Лариса готовила встречи уже самостоятельно и лишь в особо сложных ситуациях обращалась за советом и помощью к своему руководителю. Какой принцип постановки планки цели применил руководитель Ларисы? Почему он выбрал именно такой способ?

### # ЗАДАНИЯ

1. Достаточно опытный и амбициозный сотрудник претендует на карьерный рост. Мы хотели бы проверить его еще раз, прежде чем принять окончательное решение. Какую планку цели вы предложите? Обоснуйте свой выбор.

2. Сотрудник вполне уверенно справляется с текущей работой, но вы чувствуете, что он постепенно начинает стагнировать и есть риск снижения его эффективности в будущем. Какую планку цели вы предложите в этой ситуации?

3. Сотрудник попал в сложную ситуацию на начальном этапе своей работы, еще не пройдя обучение. Предложите ваш выбор планки цели.

4. Добросовестный, компетентный, лояльный сотрудник проработал в компании около года. Какую планку цели вы выберете для него как основную?

## Инструкция по делегированию

### *Фаза 1*

1. Формулирование цели в соответствии с требованиями.
  2. Анализ возможных сопротивлений и путей их преодоления.
- 

### *Фаза 2*

1. Формулировка + мотивирование (с точки зрения интересов организации и сотрудника) цели для подчиненного.
  2. Обратная связь (понимание, мотивация, ресурсы).
  3. Реакция на обратную связь.
  4. Процедуры оценки достижения цели, процедуры и формы контроля.
  5. Завершение управленческого общения.
- 

### *Фаза 3. Выполнение работы*

---

### *Фаза 4. Осуществление контроля, мотивации*

---

Так выглядит инструкция по делегированию. Стоит более подробно остановиться на том, как ею пользоваться и зачем она нужна.

Делегирование можно разделить на три основных этапа – до начала управленческого общения, в его процессе и после него, т. е. в период движения к цели и ее достижения.

До начала управленческого общения нам необходимо внимательно продумать цель, ее формулировку, а также проверить ее на соответствие SMART-критериям. Еще более важно оценить ситуацию и спрогнозировать наиболее вероятные явные и скрытые сопротивления, которые могут возникнуть со стороны подчиненного. Эти сопротивления могут быть как связанными с личностными и профессиональными особенностями сотрудника, так и абсолютно типовыми, возникающими почти всегда. Например, введение в практику компании аттестации или других подобных оценочных процедур почти всегда приводит к тому, что люди испытывают чувство страха, и это вызывает определенное сопротивление.

После того как мы проанализировали возможные реакции сотрудника и продумали свои действия по их оптимизации, можно приступать к этапу собственно делегирования в ходе управленческого общения. Первый шаг – четкое формулирование цели и ее обоснование с точки зрения интересов организации (зачем мы это делаем) и с точки зрения индивидуальной мотивации сотрудника. Стоит иметь в виду, что чем выше уровень сотрудника, тем более значимым элементом мотивации для него будет понимание значимости и рациональности достижения поставленных целей с точки зрения общей успешности организации и стратегии. Люди высокого профессионального уровня, как правило, значительно менее эффективны, если не понимают, зачем совершают какие-то действия, и не видят общей картины. Еще хуже, если сотрудник убежден, что его действия будут бесполезны или даже вредны. Поэтому всегда лучше уделить несколько минут объяснению позитивных последствий достижения цели: это незначительная плата за повышение мотивированности. Второй аспект первого этапа делегирования заключается в использовании индивидуальной карты мотиваторов, с тем чтобы повысить личную заинтересованность сотрудника в достижении максимального результата. Говоря о личной заинтересованности, я не имею в виду обязательно материальную мотивацию: это может быть профессиональный или карьерный рост, признание, достижение результата, рост статуса и т. д. Все зависит от карты мотиваторов сотрудника.

Следующий шаг – получение обратной связи от сотрудника и реакция на нее. В этот момент нам необходимо удостовериться в следующем:

# Сотрудник правильно понял, что он должен делать и каков будет результат. Для этого нужно задавать открытые вопросы: «Как ты понял задачу? Что ты будешь делать? Каковы критерии успеха?» Иногда, если цель сложная, новая или вы не уверены, правильно ли подчиненный понял задачу, стоит даже попросить его повторить сказанное и объяснить, как он это понимает.

# У сотрудника есть необходимые ресурсы, и он знает, как их правильно использовать в рамках достижения поставленной цели. Это очень важный аспект. Дело в том, что некоторые люди не умеют правильно планировать ресурсы или боятся признаться в их отсутствии. Другие, наоборот, действуют по принципу «проси больше – получишь, сколько надо». В такой ситуации возможны три типа поведения руководителя, два из которых оцениваются как неправильные и негативные. Первый: «Это твои проблемы, как хочешь, так и справляйся». Здесь возможен двойной риск – недостижения цели и демотивации исполнителя. Второй подход – попустительский: дать все, что просят, и даже больше. При таком подходе мы столкнемся с нерациональным использованием ресурсов, а также с расхлябанностью и безответственным отношением со стороны сотрудников. Третий подход заключается в совместном анализе необходимых ресурсов, поиске решений по их более рациональному использованию, в ходе которого руководитель помогает сотруднику, направляя его в нужное русло.

# Сотрудник действительно мотивирован и будет прилагать все усилия для достижения максимального результата. Для установления эффективной обратной связи руководитель должен быть хорошим психологом: уметь по речи и невербальным признакам определять состояние подчиненного.

*Довольно часто бывает так: в процессе делегирования происходит перехват лидерства, сотрудник начинает диктовать свои условия. Приведу один подобный пример. Игорь – руководитель одной из самых успешных розничных точек крупной компании. Ему хотят поручить открытие нового салона, что, безусловно, создаст для него много дополнительных сложностей и приведет к необходимости прилагать очень большие усилия. При делегировании руководство четко продумало цель, и она действительно соответствует SMART-критериям, однако не были просчитаны возможные сопротивления и тактика их предотвращения или преодоления. В итоге на этапе обсуждения обратной связи Игорь говорит о том, что его вполне устраивает текущая работа. Руководитель пытается убедить его в том, что новая точка – это возможность реально проявить себя, шаг к дальнейшему карьерному росту. Игорь принимает эту позицию, но видит, что руководитель больше заинтересован в его перемещении, чем он сам, и начинает давить. В итоге ему удается получить ресурсы, значительно большие, чем действительно необходимо для достижения цели. Кроме того, создан прецедент, когда Игорю удалось перехватить лидерство. Как можно было бы избежать подобной ситуации? Если бы руководитель заранее предусмотрел возможность такого сопротивления, он мог бы опередить Игоря, сказав, что задача действительно сложная, что руководство сомневалось, можно ли доверить ее Игорю, и сейчас перед ним стоит выбор: сумеет ли он доказать, что обладает дальнейшими перспективами в компании, или нет. С другой стороны, руководителю стоило бы провести подробный анализ необходимых и достаточных ресурсов и ознакомить Игоря с этим анализом, предупреждая его возражения относительно чрезмерной сложности задачи.*

## # ЗАДАНИЯ

1. Выслушав поставленную перед ним задачу, сотрудник сказал вам следующее: «В принципе, мне может не хватить на это времени. Я постараюсь выполнить задачу в срок, но сразу предупреждаю, что не уверен, что мне это удастся». Оцените эту ситуацию и предложите схему дальнейшего управленческого общения.

2. Сотрудник, как вам кажется, переоценивает свои возможности и ресурсы. Приведите как можно больше вероятных причин этого, а также изложите алгоритм дальнейших действий руководителя.

3. Вы отчетливо понимаете, что сотрудник не мотивирован выполнять эту работу, хотя на словах делегирование произошло. Назовите как можно больше возможных причин такой ситуации и выходов из нее.

Наш следующий шаг – договоренность о критериях и способах оценки действий сотрудника в рамках поставленной задачи, а также о том, каким будет контроль и как он будет осуществляться. Одна из типичных ошибок в управлении – отсутствие продуманной системы и формы контроля, а также недостаток у подчиненного информации о том, как его будут контролировать. Такая ситуация – один из ярко выраженных поглотителей времени как руководителя, так и сотрудника: информация к моменту контроля не готова или готова не в том виде и объеме (в этом случае страдает время руководителя), подчиненный постоянно готовится к проведению контроля и непрерывно собирает информацию для руководителя (в этом случае страдает время сотрудника). Все это актуально для задач средней и высокой сложности. Если же цель простая или повторяющаяся, но контроль не оговорен, то у сотрудника создается впечатление «дерганья», недоверия со стороны руководителя. Поэтому договоренность о видах, формах и сроках контроля – одна из важных составляющих делегирования.

Следующим этапом, как и в любых переговорах, является завершение управленческого общения. На этом этапе следует учесть некоторые закономерности:

# Лучше всего человек запоминает последнее из сказанного (это явление получило название «эффект края»), поэтому полезно дать краткое резюме делегирования. На первых этапах это может делать руководитель, впоследствии будет очень полезно, если резюмирование, т. е. подведение итогов встречи, станет обязанностью сотрудника.

# Завершение должно четко подтверждать задачу по SMART – критериям, с тем чтобы добиться однозначного понимания поставленной цели.

# Завершение должно быть позитивным, т. е. содержать в себе уверенность в успехе.

# Завершение должно быть направлено в будущее и включать в себя алгоритм продолжения общения: когда и как будет осуществляться следующий этап взаимодействия.

*На одном из тренингов в ходе ролевой игры по делегированию мы сознательно пропустили этап резюмирования, после чего участник-подчиненный, участник-руководитель и наблюдатели должны были независимо друг от друга написать, в чем же заключалась суть задачи. Мы получили три разных ответа: собрать информацию, необходимую для открытия новой торговой точки, составить план открытия новой торговой точки и план сбора информации для открытия новой торговой точки. Правда, срок все назвали одинаковый...*

На этом собственно делегирование заканчивается, так же как и управленческое общение. Завершают процесс делегирования два этапа:

# Мотивационное подкрепление по итогам контроля. Оно может быть нейтральным («все идет как надо») при высокой степени самостоятельности сотрудника и доминанте деле-

гирующего стиля управления; положительным, исходя из карты мотиваторов сотрудника (при достижении цели); негативным, также исходя из карты мотиваторов и системы управления в компании (при недостижении или частичном недостижении цели).

# Постановка новой, следующей цели. Следует помнить, что пауза между достижением и постановкой новой цели так же, как и снижение планки цели, может вести к самоуспокоенности и стагнации.

## Контроль и делегирование

Важным этапом и составной частью успешного делегирования является грамотный выбор вида контроля. Выбор вида контроля определяется следующими факторами:

- # тип подчиненного, уровень его квалификации, мотивации и лояльности;
- # тип задачи, уровень ее сложности и новизны;
- # цель руководителя;
- # тип корпоративной культуры и культуры менеджмента в организации.

Давайте рассмотрим несколько различных видов контроля, их преимущества, недостатки, а также условия эффективного применения.

# Итоговый контроль, или контроль по результату, – вид контроля, который предполагает только одну контрольную точку, по времени совпадающую со сроком достижения цели.

срок



точка контроля

+	–	Условия и ситуации применения
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Значительная экономия времени руководителя, возможность перехода руководителя к стратегическим задачам</li> <li>✓ Стимул развития самостоятельности подчиненного</li> <li>✓ Высокий уровень мотивации подчиненного при условии, что он в значительной степени ориентирован на результат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Высокая степень риска недостижения цели</li> <li>✓ Возможности отклонения из-за недостаточной дисциплинированности подчиненного</li> <li>✓ Возможность отклонения из-за недостаточного уровня квалификации подчиненного</li> <li>✓ У людей со склонностью к внешней референции может вызвать чувство дискомфорта, у них</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Цели не выше средней сложности или сложные цели при низком уровне рисков</li> <li>✓ Лояльность и мотивированность подчиненного</li> <li>✓ Наиболее эффективно может применяться при условии ориентации сотрудника на возможности, результат, при смешанной или внутренней референции</li> </ul>

+	–	Условия и ситуации применения
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Простота и четкость определения контрольных точек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>возникнет постоянная потребность советоваться, в итоге не удастся соблюсти процедуру контроля по результату</li> <li>✓ При неоднозначно понимаемой цели есть риск движения не в ту сторону, которое не будет вовремя скорректировано</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Достаточный уровень квалификации подчиненного</li> <li>✓ Четкая система положительного и отрицательного подкрепления</li> <li>✓ Особенно тщательное соблюдение SMART-критериев при постановке целей</li> </ul>

# Предварительный контроль – это вид контроля, который предполагает наличие двух контрольных точек: одна из них совпадает по времени со сроком достижения цели, другая предваряет ее примерно на 30 %, что дает возможность коррекции движения к цели.



+	–	Условия и ситуации применения
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Сохраняются все плюсы предыдущего случая</li> <li>✓ Возможность корректировки движения к цели (в связи с этим точка контроля часто предваряет момент достижения цели на 30%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Несколько бóльшие временные затраты</li> <li>✓ Невозможность корректировки при значительном отклонении от направления достижения цели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Планка целей может быть любой при соблюдении всех условий предыдущего пункта</li> </ul>

# Контроль по ключевым результативным областям – это вид контроля, при котором производится позадачная разбивка целей таким образом, что каждый участок представляет собой законченную содержательную область. Например, перед офис-менеджером стоит цель – осуществить закупку канцелярских принадлежностей для офиса у существующего поставщика. Ключевые результативные области (КРО) в этом случае могут выглядеть так: 1) сбор данных о необходимом объеме и качественных характеристиках канцелярских товаров; 2) составление и утверждение у руководителя бюджета закупки; 3) составление заявки для поставщика и достижение договоренности о сроках и условиях поставки; 4) получение и распределении канцелярии среди сотрудников и/или отделов. Я специально рассмотрела простой вариант. Если поставлена цель, например, составить бизнес-план, КРО будут значительно более объемными и сложными: проведение маркетингового анализа и составление плана маркетинга, подготовка бюджета и составление финансового плана и т. д.





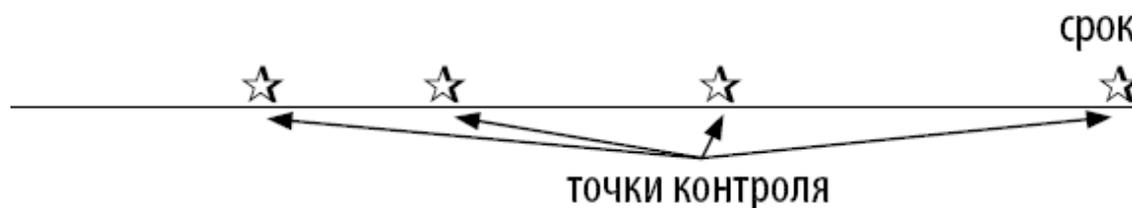
# Выборочный контроль/полевой аудит – вид контроля, который предполагает выделение случайно выбранных точек, в которых и осуществляется контроль, причем сотрудник об этом не предупрежден. Стоит принципиально разделить два подхода к данному виду контроля: один из них направлен на определение потребностей в обучении, тренинге, коучинге, другой – это собственно контроль, результаты которого влияют на оценку сотрудника, в том числе в ряде случаев и на его материальное вознаграждение.

Первая ситуация содержит преимущественно плюсы, поскольку никакого негатива сотрудники не получают, а вот процесс обучения или наставничества может быть спланирован более удачно, с учетом сильных и слабых сторон участников. Собственно выборочный контроль предполагает как плюсы, так и минусы, рассмотренные в таблице. Несколько слов об организации. Руководитель (в ряде крупных компаний еще и сотрудники – полевые аудиторы, которые специально занимаются контролирующими функциями) выбирает одну или несколько точек контроля, о которых сотрудники не предупреждены.

Последующий контроль может осуществляться в двух вариантах, т. е. быть открытым и скрытым. Открытый вариант предполагает, например, появление руководителя в торговой точке, которую в данный момент должен посетить представитель компании, или наблюдение за людьми в торговом зале (за секретарем в приемной), просьбу показать случайно выбранную проводку, одно из коммерческих предложений, спецификацию на размещение заказа и т. д. При этом люди, естественно, понимают, что за ними наблюдают, но существенно повлиять на результат уже не могут. Следовательно, два правила открытого выборочного контроля таковы: мы или контролируем то, что уже сделано (пришел или не пришел представитель компании в торговую точку, правильно ли оформлен документ), или проверяем и оцениваем наличие навыков (есть они или их нет).

Если же мы хотим проверить лояльность, стремление и умение соблюдать технологии, нам необходимо использовать скрытый контроль. Каким образом это можно делать? Один из приемов, который часто называют «таинственный покупатель», заключается в том, что к сотруднику, занимающемуся продажами, по телефону или лично (в зависимости от того, что мы хотим проконтролировать) обращается «засланный казачок», т. е. человек, которого тот не знает в лицо и в чьи задачи входит осуществление контроля. Естественно, что проверяющий будет сознательно моделировать сложные ситуации, возражать, провоцировать сотрудника на конфликт, чтобы проверить, как тот будет действовать в сложной ситуации. Главное, о чем следует помнить, организуя такой вид контроля, – что он не является самоце-

лью, игрой, развлечением. А иногда именно так все и происходит. Нужно четко определять цели и последствия данного вида контроля, а также помнить о часто возникающем эффекте демотивации сотрудников из-за явно демонстрируемого недоверия.



+	–	Условия и ситуации применения
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Получение неподготовленного/объективного (без подстройки к ожиданиям) результата</li> <li>✓ Высокий уровень подконтрольности сотрудников</li> <li>✓ Возможность контроля соблюдения технологий и рациональности использования рабочего времени</li> <li>✓ Простота выбора контрольных точек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Демотивация сотрудников, поскольку подобный контроль может восприниматься как проявление недоверия</li> <li>✓ Случайность выборки результатов может давать не вполне объективную картину, т.е. случайно выбранная точка может показывать как более высокий, так и более низкий случайный результат</li> <li>✓ В ряде случаев (вариант «таинственный покупатель») требуется дополнительный ресурс (контролеры, которых не знают в лицо)</li> <li>✓ Могут возникать этически спорные моменты (например, при организации прослушивания телефонных звонков)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Необходимость «держать людей в тонусе»</li> <li>✓ Сомнения в профессионализме или дисциплинированности сотрудников</li> <li>✓ Работы, успех которых определяется успешностью именно процесса, а не результата</li> <li>✓ Подготовка к процессу обучения, выявление проблемных зон</li> <li>✓ Как правило, используется при контроле за работой рядового персонала</li> </ul>

# Процессный контроль – это вид контроля, при котором руководитель полностью контролирует процесс работы на протяжении какого-то, как правило определенного, времени. Процессный контроль очень часто подразумевает одновременный или последующий коучинг/обучение. Одним из типичных вариантов процессного контроля являются так называемые двойные визиты. Это управленческий инструмент, очень часто используемый в торговых компаниях: руководитель совместно с сотрудником отдела продаж едет на встречу к клиенту (наносит ему визит), при этом основную работу выполняет сотрудник; задача руководителя в основном сводится к контролю, последующим комментариям и коучингу.

+	–	Условия и ситуации применения
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Возможность в полном объеме оценить навыки сотрудника</li> <li>✓ Возможность контроля за соблюдением технологий</li> <li>✓ Возможность точного определения необходимого объема последующего обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Очень значительные временные затраты</li> <li>✓ В ряде случаев может восприниматься сотрудником как проявление недоверия</li> <li>✓ Может провоцировать несамостоятельность и уход от ответственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Необходимость обучения, коучинга</li> <li>✓ Необходимость найти слабое место в процессе</li> <li>✓ Сомнения в квалификации сотрудника</li> <li>✓ Необходимо очень четко и грамотно строить сценарий подобных ситуаций, если предполагается процессный контроль работы с клиентом</li> </ul>

Таким образом, мы видим, что различные варианты контроля имеют свои характерные особенности, плюсы и минусы и области оптимального применения. При выборе вида контроля нам очень важно учитывать такие факторы, как:

# цели контроля, т. е. какие цели мы ставим перед собой и чего хотим добиться в результате. Цель может быть сведена к определению положительного/отрицательного подкрепления, выявлению потребностей в обучении/наставничестве и т. д.;

# тип задачи, которую решает сотрудник. В зависимости от ее сложности и новизны контроль будет более или менее детальным;

# тип сотрудника, уровень его квалификации, мотивированности и лояльности.

### **Как не надо делать**

*Один мой знакомый, длительное время проработавший в известной фармацевтической компании, рассказывал: «Когда у кого-то из начальства было плохое настроение, они ловили кайф от того, чтобы поехать в аптеку, застукать торгового представителя, который приехал не вовремя, и сделать ему внушение. После этого настроение улучшалось».*

*В одной компании руководители, которых никто специально не обучал (образование у большинства из них было техническим, и они больше ориентировались на содержание, чем на окружение), осуществляли контроль довольно своеобразно: встретил сотрудника – тут же расспросил его обо всех его текущих проектах. Одного встретил три раза за день – три раза спросил, другого не видел неделю – неделю нет контроля. К слову сказать, сейчас этой компании уже нет.*

*Один известный мне руководитель довел до совершенства делегирующий стиль управления с контролем по результату. Во многих и многих случаях это было действительно эффективно. Но вот беда, он всегда использовал только один вид контроля – даже тогда, когда подчиненные были или не вполне компетентны, или не вполне устойчивы эмоционально, или недостаточно профессионально решали свои задачи. В итоге на десять успехов – пара проколов. А ведь могло быть двенадцать успехов и ни одного прокола.*

#### **# ЗАДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ**

1. Подберите для каждого из сотрудников Виртуального отдела наиболее подходящие виды контроля применительно к задачам разной степени сложности и новизны.

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Простая известная задача						
Простая новая задача						
Известная задача средней сложности						
Новая задача средней сложности						
Известная сложная задача						
Новая сложная задача						

2. Какие препятствия к делегированию и какие сопротивления могут возникнуть в следующих ситуациях и как их преодолеть? Какие мотиваторы вы сможете использовать при делегировании применительно к этим ситуациям?

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Длительная командировка в другой город для открытия филиала						
Систематизация базы данных						
Переход к продвижению нового продукта						
Коучинг нового сотрудника						
Подготовка презентации для отдела по новой продукции						
Подготовка пакета документов к тендеру и тендерного задания						

3. Сформулируйте все цели, представленные в таблице к заданию 2, в соответствии со SMART-критериями (вы свободны в определении сроков и выборе измерителей) и с учетом карты мотиваторов каждого из сотрудников Виртуального отдела.

## Глава 6 Мотивация и проекция

Существуют определенные закономерности восприятия, которые очень часто нам мешают, но преодолеть которые очень сложно. Одну из таких закономерностей – проекцию при восприятии и передаче информации – мы уже рассмотрели в разделе, посвященном диагностике мотивации человека. И в том случае данная закономерность нам помогла. Но в большинстве случаев, к сожалению, она очень мешает.

Одна из самых типичных ошибок продавцов, особенно продавцов неопытных, начинающих, заключается в том, что они продают клиенту так, как хотели бы, чтобы продавали им. Поэтому они достигают успехов в том случае, если клиент похож на них по своему складу, и проигрывают, если он от них значительно отличается. Понятно, что в большинстве случаев они будут сталкиваться со второй ситуацией. Точно так же часто руководитель мотивирует своих сотрудников так, как хочет, чтобы мотивировали его. Естественно, что иногда он будет «попадать», но часто и «промахиваться».

Происходит своеобразный перенос своих побуждений и желаний, реализованных и нереализованных, на других людей. Один из самых простых примеров, очень часто встречающихся в жизни, – перенос реализации собственных амбиций на детей: я не смог получить хорошего образования, пусть уж он (она) выучится. Мне не удалось стать музыкантом – направлю ребенка в музыкальную школу. Мне нравится спорт – ребенку тоже понравится. Еще один простой бытовой пример – выбор подарков. Причем я сейчас не говорю о ситуации «корыстных» подарков («все равно стиральную машину покупать – подарю ее жене на день рождения»). Просто при выборе подарка мы руководствуемся своими вкусами и пристрастиями. Например, я заметила, что женщины, равнодушные к парфюму, чаще всего дарят парфюм, а те, кто больше всего ценит дом и домашний уют, чаще дарят «все для дома». Этот список можно продолжать до бесконечности.

Такая проекция в быту довольно часто приводит к конфликтам и взаимному недовольству. Очень важно всегда напоминать себе: «Этот человек – другой, не такой, как я». В этом плане довольно вредна поговорка: «Поставь СЕБЯ на его место». Место-то, может, мы и сможем оценить, но ведь восприятие будет нашим, а не того человека, с которым мы общаемся. Поэтому очень важно оценить ситуацию, в которой находится другой человек, и максимально объективно определить его мотивацию (о чем мы уже очень подробно говорили), не смешивая ее со своей.

Нередка и такая иллюзия: «Я все про него знаю». И здесь тоже необходимо постоянно корректировать и дополнять свое знание и свое восприятие: мотиваторы и восприятие человека меняются, их нельзя определить раз и навсегда.

Любому из нас, мотивирующему других людей, будь то наши подчиненные или кто-то другой, нужно постоянно помнить о карте мотиваторов человека, которого мы стремимся к чему-либо побудить. Поэтому первым шагом всегда будет определение карты мотиваторов, вторым – понимание техники ее применения (вариативность использования мотиваторов), затем – понимание возможностей коррекции, коррекция и использование обновленной карты мотиваторов.

Что же может произойти, если мы забудем об этих важных моментах? Рассмотрим несколько практических ситуаций, связанных с проекцией собственных мотиваторов на подчиненных. Надо сказать, что все они взяты из реальной управленческой практики разных компаний, и большинству из них я была свидетелем. У вас будет возможность самим прокомментировать эти ситуации и определить, что послужило причиной возникновения каждой из них. После описания ситуаций я прокомментирую их и расскажу о том, что же случилось в действительности.

**1. Деньги, власть.** В одной небольшой коммерческой компании каждый успешный сотрудник отдела продаж довольно быстро выходил на хорошие объемы, а соответственно и бонусы. Таким образом, на каком-то этапе он уже зарабатывал достаточно много денег, и для дополнительной мотивации такого успешного сотрудника делали руководителем большего или меньшего масштаба. Когда я познакомилась с этой компанией, в ней имелся коммерческий директор, который подчинялся непосредственно генеральному, ему, в свою очередь, подчинялся руководитель отдела продаж (других подчиненных у коммерческого директора не было). При этом в отделе было всего 5 человек. Таким образом, происходило полное дублирование усилий и функций, что неизбежно вело к большому количеству управленческих конфликтов и нерациональному использованию временных ресурсов. Проблем на самом деле было гораздо больше, но не буду вдаваться в излишние детали. Во время одного из тренингов мне удалось с помощью проективной методики узнать, в чем же была причина создания такой неудачной структуры и возникновения проблемной ситуации. Как вы думаете, в чем был корень зла?

**2. Уволившийся бухгалтер.** В период моей работы в рекрутинговой компании произошёл такой случай. Искала работу женщина – главный бухгалтер из очень приличной «белой» компании, с хорошим уровнем компенсации. Естественно, я задала ей вопрос о причинах поиска работы и о том, что именно она хотела бы найти. И получила ответ, что она хочет уйти из-за того, что некоторое время назад ее повысили. Вначале я удивилась, а потом решила расспросить ее более подробно. В итоге получилась такая картина: она очень хороший профессионал в сфере бухгалтерии и финансов, руководство ее ценит. Сначала ее поощряют, сделав старшим бухгалтером (в этом конкретном случае у нее увеличилась зона ответственности, но не было подчиненных), и она отлично справляется с новыми обязанностями. Начальство ценит ее успехи и вновь повышает, сделав замом главного бухгалтера. У нее появляется двое подчиненных, она уже не очень довольна, тем не менее справляется с работой по-прежнему хорошо. Вскоре из компании уходит главный бухгалтер, и нашу героиню вновь «поощряют»: ей предлагают должность главного, причем так торжественно и с таким количеством похвал, что отказаться, как она говорит, ей просто неудобно. Но, увы, через некоторое время она понимает, что работа со значительным числом подчиненных, связанная в большей степени с административными, а не специальными профессиональными функциями, ее все меньше и меньше удовлетворяет. В итоге все заканчивается поиском работы. Прокомментируйте эту ситуацию.

**3. Переработки.** Довольно типичной является и такая ситуация: руководитель по каким-то причинам не особенно спешит домой после работы, да и по выходным иногда не прочь выйти на службу. Я хочу подчеркнуть, что речь идет не о форс-мажорных, авральных ситуациях, а скорее об обстоятельствах частной жизни или же сосредоточении всех или большей части интересов исключительно на работе. В большинстве случаев происходит проецирование: от подчиненных также ожидают переработки, вольно или невольно более высокая оценка дается тем, кто часто задерживается на работе. Такое положение может привести к тому, что люди начнут подменять реальное дело его видимостью, а оценка будет даваться не по результатам, а по формальным показателям. Что делать в такой ситуации?

#### # КОММЕНТАРИИ

1. У руководителя компании было два основных мотиватора – деньги и власть. Именно эти два мотиватора он и приписывал всем и чрезмерно активно применял.

2. *Карьера и управление людьми не входили в карту мотиваторов этой сотрудницы, а вот профессиональное развитие и содержание работы были очень важны. При этом коммуникативность, в отличие от профессиональных навыков, не была особенно сильной ее стороной. А руководитель, опять-таки, занимался проецированием: раз карьера – поощрение для меня, значит, она поощрение для всех.*

3. *Конечно, лучше всего, если у руководителя изменится ситуация: сбалансированная жизнь всегда более позитивно сказывается на человеке. Если этого не произойдет (а повлиять на это мы вряд ли сможем), то стоит донести до руководителя несколько тезисов:*

# Он лучший, поэтому и стал руководителем, и ему не стоит сравнивать других сотрудников с собой.

# У всех разные жизненные обстоятельства, и это стоит учитывать.

# При слишком большой длительности рабочего дня снижается продуктивность работы сотрудников (эта тема очень подробно рассматривается в главе 7 «Мотивация и ожидания. Мотивация и время»).

Очень часто в управлении и управленческом общении возникает такая проблема: если у руководителя и сотрудника имеются значительные расхождения в карте мотиваторов, то это часто раздражает руководителя, вызывает у него негативные эмоции. Поэтому каждый руководитель должен для себя четко определить, какую степень расхождения собственной карты мотиваторов и карты мотиваторов подчиненного он готов воспринимать без негатива. Приведу классический пример: что на первом месте – семья или работа? В большинстве случаев это оказывает существенное влияние на карту мотиваторов сотрудника. Мне несколько раз приходилось сталкиваться с таким суждением руководителя: если у сотрудника нет семьи, то он не является полноценным человеком. Такое суждение чаще всего характерно для тех руководителей, для которых семейные ценности превыше всего. Часто встречается и противоположная ситуация: руководитель – трудоголик и считает, что и все остальные должны быть именно такими.

Основная идея этого небольшого раздела заключается в том, что проекция, которая помогает нам в рамках методики проективных вопросов, может мешать при оценке и управлении. Поэтому лучше забыть вредную поговорку «поставь себя на его место» – ведь он другой, не такой, как вы. Всегда стоит помнить о том, что ваш сотрудник может довольно сильно отличаться от вас, и определять его мотиваторы, особенности и причины поведения, вместо того чтобы приписывать ему свои собственные.

### **# ЗАДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ**

1. *Какие сложности, связанные с проекцией, могут возникнуть при взаимодействии сотрудников Виртуального отдела? Постарайтесь проанализировать максимум комбинаций.*

2. *Руководитель является человеком возможностей, ориентирован на результат, привык стремиться к максимальным достижениям за счет командной работы, тщательного анализа ситуации, разумного риска и инноваций. Как вы считаете, с кем из сотрудников у него могут возникнуть проблемы из-за явления проекции при постановке задач?*

## **Глава 7 Мотивация и ожидания. Мотивация и время**

Когда мы говорим о карте мотиваторов, а также о мотивации или демотивации, очень важно принимать во внимание временную шкалу. Как мы уже выяснили, мотиваторы со временем могут меняться – как стихийно, так и в результате целенаправленных грамотных действий руководителя (автономизация мотива). Это один аспект. Естественно, что при изменении карты мотиваторов мы также должны корректировать свои действия как менеджера, для того чтобы добиться нужных результатов.

В этой связи нельзя забывать еще об одном важном моменте: практически любая потребность или нереализованное желание имеют свой пик и свой период спада. Если своими действиями мы попадаем на пик, то в такой ситуации добиваемся максимального эффекта и наиболее сильного мотивационного воздействия.

## Эффект ожиданий

Важно понимать, что любой человек так или иначе строит свои ожидания, связанные с положительным или отрицательным подкреплением (т. е. мотивацией). Вот простой пример: в детстве большинство из нас пытались угадать, что подарят нам родители на ближайший праздник. С замиранием сердца некоторые из нас ждали родительского собрания в школе, на котором мама узнает то, что мы от нее всеми силами скрывали. Так вот, очень важно, чтобы ожидания максимально соответствовали тому, что произойдет в действительности. В бизнесе существенное расхождение между ожиданиями и реальностью приводит к тому, что сотрудник оказывается немотивированным. Если же говорить о ситуации, когда ожидаемое отрицательное подкрепление расходится с реальным, то это почти всегда приводит к снижению управляемости.

В этой связи важно помнить о настрое сотрудника, общем настрое в компании, а также том настрое, который создает руководитель или какой-то другой человек, входящий в состав референтной группы. Например, сотрудник считает, что он давно перерос ту рядовую позицию, на которой работает в данный момент. При этом он демонстрирует хорошие индивидуальные результаты работы. Естественно, он рассчитывает получить первую же освободившуюся позицию более высокого уровня. Чем дольше он живет с такими ожиданиями, тем выше риск сильной демотивации в случае, если он не получит этого предложения. Особенно сильным будет разочарование, если он не поймет, по каким критериям на эту позицию был выбран другой сотрудник. А еще хуже, если окажется, что эти критерии не совпадают с теми, которые всегда декларировались в компании.

### **Пример из практики**

*Руководитель отдела ожидает повышения, соответственно, его место в ближайшее время должно освободиться. По каким-то причинам руководитель настраивает на повышение одного из сотрудников, хотя тот, вероятнее всего, не стал бы сам претендовать на это место. Однако на должность руководителя назначается совсем другой человек, и приходится очень долго и с большим трудом восстанавливать мотивацию и нормальный стиль поведения «несправедливо обиженного». А ведь если бы ему не создали такого настроения, ничего бы не произошло.*

## «Что такое хорошо и что такое плохо»

Очень важно определить четкие «правила игры», достаточно постоянные во времени, которые не будут меняться слишком часто. Люди, работающие в компании, особенно новички, должны иметь возможность прогнозировать собственную успешность, понимать, за что их будут хвалить, а за что – критиковать. «Правила игры» должны обязательно включать в себя модель успеха в организации, своеобразный свод правил – «что такое хорошо и что такое плохо». Дело в том, что в действительности не бывает однозначно хороших или плохих действий. Если углубиться в философские вопросы, можно быстро убедиться в относительности принципов и ценностей. Мы вполне спокойно воспринимаем тот факт, что кумир России Пушкин был готов убить человека за флирт с женой, но в наши дни такое поведение резко осуждается. Подобный ряд можно продолжать до бесконечности.

В своей профессиональной деятельности я очень часто сталкиваюсь с тем, что в разных компаниях по-разному относятся к тем или иным ценностям и моделям поведения. Где-то откат, т. е. взятка за принятие решения в пользу поставщика или провайдера услуг, считается абсолютно нормальным явлением, не встречающим порицания. В других же компаниях такие действия, наоборот, считаются неприемлемыми. Очень любопытно и отношение разных компаний к инициативности. Здесь также встречаются два диаметрально противоположных подхода. Где-то кляузы и доносы поощряются и являются обязательным условием успешной карьеры, где-то – считаются недопустимыми. Таких примеров можно привести множество. Существуют также правила и традиции, не касающиеся глубинных ценностей: например, в одних компаниях принято обращение на «ты», в других – только на «вы».

Таким образом, мы видим, насколько может расходиться отношение к тому, «что такое хорошо и что такое плохо». Поэтому важно, чтобы человек как можно раньше (обращая ваше внимание на временной фактор) мог спрогнозировать положительное или отрицательное подкрепление своих поступков и действий, а также развитие своей карьеры. Нужно быть открытым и начиная с момента прихода сотрудника в компанию и на протяжении всей его карьеры четко доносить до него корпоративные критерии успешности, а также критерии его персональной оценки и успеха. Есть несколько практических инструментов, которые позволяют ознакомить нового сотрудника с ценностями, нормами и правилами компании:

# Ориентационный тренинг – относительно краткая беседа; в случае одновременного приема на работу большого числа сотрудников проводится групповая лекция или даже тренинг. Задача этого мероприятия – рассказать о том, каковы ценности, традиции и общепринятые нормы в организации, чего ожидают от нового сотрудника, каковы критерии успеха и т. д. При этом очень важно доказать, что все это действительно так, что компания живет, действует, принимает решения в соответствии с теми ценностями и правилами, которые декларирует. В противном случае будет довольно сложно заставить сотрудников искренне поверить в декларацию.

# Специальный «Справочник сотрудника», «Справочник новичка» (вариантов названий на самом деле может быть очень много). Это своего рода пособия для начинающих, где подробно описано все или почти все, что нужно знать человеку, чтобы быть одобряемым и успешным. Для них обычно характерна большая детализация, чем в ориентационном тренинге: подробно описаны правила внутреннего распорядка, использования оборудования и т. д. Однако здесь очень важно не переборщить, не создать впечатления, что «шаг влево, шаг вправо приравнивается к побегу и карается расстрелом». К сожалению, в некоторых компаниях этот документ оставляет именно такую уверенность, и это может негативно повлиять на мотивацию сотрудника на самом раннем этапе. Такой справочник лучше разделить на две части. В первой без излишней детализации, лаконично и убедительно излагаются ценности

компании, модели и истории успеха. Вторая же часть представляет собой именно справочник по поведению в тех или иных ситуациях, использованию преимуществ и льгот, предоставляемых компанией, и т. п. Очень важно, чтобы в ней было четко сказано, что компания готова дать людям и чего ожидает от них. Нужно помнить, что не существует ничего очевидного для всех, поэтому значимые моменты и правила стоит осветить, даже если они кажутся вам понятными по умолчанию.

# Периодические мотивационные мероприятия, которые дают возможность напомнить давно работающим сотрудникам о ценностях компании и подкрепить их примерами.

*Кстати, очень хорошо, когда такая информация предоставляется будущему сотруднику до того, как он примет окончательное решение относительно поступления на работу в компанию. Дело в том, что это помогает сделать правильный выбор, понять, насколько правила игры компании соответствуют ценностям и представлениям потенциального сотрудника. Я знаю несколько случаев, когда именно этот момент оказал решающее воздействие на положительное или отрицательное решение того или иного кандидата.*

## Создание настроения

Есть еще одна закономерность: любого человека можно определенным образом настроить. При этом его изначальный настрой мог быть совершенно иным. Например, если постоянно сравнивать успех данного человека с чьим-либо еще, то довольно легко создать ситуацию ярко выраженной конкуренции, когда сотрудники будут стремиться не помочь друг другу, а обогнать конкурентов, быть не просто хорошими, а хорошими по сравнению с коллегами.

Еще одна ситуация: человек постоянно слышит, что он достоин большего, что вскоре его ожидает рост или какое-то другое вознаграждение, но не получает этого. Естественно, возникает демотивация. Я как-то наблюдала такую картину: сотрудника, в силу определенных причин, на которых мы сейчас не будем подробно останавливаться, систематически настраивали на то, что он получит освобождающееся место руководителя отдела. Делалось это с целью демотивировать сотрудника. Интересно, что сам сотрудник, оказавшийся в такой ситуации, действительно попался на крючок манипулятора: он настроился на перспективу занять место руководителя, а когда не получил его, был сильно разочарован. В результате на то, чтобы хотя бы частично восстановить мотивацию сотрудника, потребовалось довольно много времени. В данном случае интересно следующее: всем, в том числе и нашему главному герою, было хорошо известно, что манипулятор, который создал у него определенный настрой, не имел права и возможности принимать решения, – но людям так хочется верить в хорошее. Отсюда вытекает важное правило: сотрудники должны знать, кто может, а кто не может давать им обещания, связанные с карьерным ростом или какими-то другими поощрениями.

Еще одна типичная ошибка заключается в том, что, желая заполучить в компанию ценного сотрудника, ему дают очень много обещаний и авансов, которые в дальнейшем либо вообще не выполняются, либо выполняются не полностью. Очень часто такая ситуация развивается по двум сценариям: сотрудник либо четко оценивает положение и принимает решение об уходе, либо постепенно демотивируется: качество работы и азарт снижаются, и в конце концов человек становится значительно менее эффективным, чем мог бы быть. Еще одна типичная ситуация: при приеме на работу кандидату сообщают только о положительных сторонах работы в организации, опуская при этом негативные моменты, которые есть в любой, даже самой замечательной компании. Итог – обманутые ожидания. С точки зрения демотивации, нет ничего хуже этого. Новому сотруднику лучше сразу быть готовым как к позитиву, так и к негативу.

Очень часто эффект обманутых ожиданий возникает и при продвижении сотрудников, при их карьерном росте. Люди склонны видеть яркую обертку, положительные внешние стороны карьерного роста и продвижения. Одни обращают внимание на повышение статуса, другие – на рост зарплаты, третьи – на большую стабильность. Кое-кто рассчитывает на большие возможности оказывать влияние на ситуацию, добиваться более высоких целей и т. д. Все зависит от карты мотиваторов. Но, к сожалению, многие при этом забывают о росте ответственности, о том, что в ряде случаев уже невозможно полностью держать ситуацию под контролем, что работа руководителя – одна из самых сложных в психологическом отношении, что она требует колоссального терпения. Если все происходит именно так, как я описала, мы рискуем вскоре иметь демотивированного руководителя, который получил совсем не то, чего ожидал. Если же мы заранее создадим правильный настрой, показывая и положительные, и отрицательные стороны ситуации, то ожидания человека будут адекватными и впоследствии оправдаются. Ожидания, пусть менее радужные, но полностью оправдавшиеся, всегда создают более позитивную мотивацию, чем те, что не оправдались.

*Один из самых сложных моментов в работе хэд-хантера – с одной стороны, мотивировать кандидата на то, чтобы сменить работу, с другой – сформировать у него реальные ожидания. Нередко интервью-продажа приводит к тому, что человек загорается, приходит в компанию с завышенными ожиданиями, которые затем не оправдываются. В последний год-полтора мне попадалось довольно много резюме кандидатов, которые отработали на одном месте по четыре – семь лет, а потом решили поменять работу. В результате через два – пять месяцев они начинают искать что-то еще. Наиболее типичный ответ на просьбу объяснить причину такой ситуации – обманутые ожидания. Причем обычно у меня не возникает в этом сомнений, поскольку человек явно не склонен «прыгать» с места на место (что объективно подтверждает его предыдущий опыт работы), достаточно квалифицирован и успешен (многие из таких людей добились неплохих результатов и сделали карьеру). Отсюда следует один из важнейших выводов: необходимо создавать у человека реальные ожидания, причем как при приеме на работу, так и в дальнейшем.*

## Праздник ожидания праздника. Планирование и сюрпризы

Иногда значимым и мотивирующим становится само ожидание праздника (в прямом и переносном смысле). Поэтому важно иногда создавать атмосферу ожидания, которая сама по себе создает дополнительные возможности мотивации. Безусловно, такой подход больше применим к приятным, но не вполне рабочим и карьерным событиям. Это могут быть корпоративные мероприятия, подарки и поздравления по случаю каких-то достижений или событий в личной жизни сотрудников. Можно сделать приятный сюрприз из такого, например, события, как предоставление нового оборудования или машины. Такие небольшие радости вносят дополнительное разнообразие в привычные рабочие будни и особенно важны в компаниях со стабильным бизнесом, где люди уже немного устали от рутины, повторяемости и прогнозируемости. Так что старайтесь иногда делать маленькие, но приятные сюрпризы своим сотрудникам: пусть в компании и в этом будет проявляться элемент творчества и новизны.

### **Примеры из практики**

*# Сотрудникам компании объявляют о проведении тренинга навыков в области компьютерных технологий. Когда они приходят на занятие, им вручают новые портативные компьютеры.*

*# Каждый раз на корпоративном новогоднем вечере сотрудники получают награды в шуточных и серьезных номинациях, но каждый год появляется что-то новое.*

*# По итогам года лучших сотрудников неожиданно наградили турами в те места, где они мечтали побывать, предварительно выведав об этих их желаниях у них же самих.*

Таких примеров можно привести еще довольно много. Главное – подходить к этому творчески и помнить, что необычные и неожиданные мелочи очень разнообразят нашу жизнь и делают ее приятней.

## Эффект позднего ожидания

Не помню, кому принадлежит это высказывание: «Когда мне нужна была жена, я не мог ее содержать. Когда же я смог ее содержать, жена мне уже была не нужна». Мы только что выяснили, что в ряде случаев атмосфера неопределенности, ожидания, незапланированных сюрпризов может создавать положительный настрой у отдельных сотрудников и в компании в целом. И это действительно так – однако в отношении преимущественно праздничных или, по крайней мере, не очень значимых в профессиональном или карьерном плане ситуаций. А вот эффект позднего ожидания может оказаться очень сильным демотивирующим фактором. Очень важно все делать вовремя, в том числе и давать мотивационное подкрепление сотруднику. В ином случае мы можем ничего не добиться: сотрудник, что называется, уже перегорел. В такой ситуации события могут развиваться по-разному: сотрудник может нейтрально отнестись к тому, что несколько раньше стало бы существенным мотивирующим фактором, а может и начать искать новую работу, вовремя не получив мотивационного подкрепления. Особенно важно отслеживать такие ситуации с лояльными и достаточно корректными сотрудниками: они обычно не склонны напоминать о себе, просить за себя, поэтому может создаться иллюзия их полной удовлетворенности.

Нередко руководители сами провоцируют демотивацию из-за поздних ожиданий. Чаще всего это происходит или из-за того, что сотруднику назван конкретный срок, за который что-то должно измениться, а потом этот срок отодвигается дальше и дальше, или, наоборот, из-за неопределенности сроков, когда человеку говорится о возможности положительных изменений в будущем, но без какой-либо конкретики. Нельзя забывать, что большинство людей достаточно высокого уровня, а именно о таких мы говорим в этой книге, склонны все-таки планировать и прогнозировать свою жизнь. Поэтому состояние неопределенности ожиданий и планов для многих является сильным раздражителем. В нашей стране это усилено еще и социальным опытом большинства людей старше тридцати: им пришлось испытать состояние полной неопределенности, сменить профессию и род занятий, пережить несколько кризисов. Есть даже такой термин – футурофобия, или боязнь будущего. Чем менее стабильной и прогнозируемой видит человек картину своего будущего, тем больше вероятность проявления футурофобии, а она почти всегда приводит к состоянию демотивации.

Возможен и несколько иной вариант развития событий: человек получает предложение о работе из другой компании, где его ближайшая перспектива представлена очень четко, в то время как его будущее там, где он работает сейчас, весьма туманно. Вполне естественно, что он задумается о переходе на новое место. Поэтому очень важно стараться не просто мотивировать людей, но еще и делать это вовремя.

### # ЗАДАНИЯ

1. *Сотруднику, недавно пришедшему в компанию, сообщили о возможных перспективах карьерного роста при условии достижения им высоких результатов. Человек приходит с руководящей позиции на рядовую должность в компанию более высокого уровня. Его карта мотиваторов включает вознаграждение, профессиональный рост, карьеру, коллектив. Спрогнозируйте примерные сроки, когда сотрудник должен получить продвижение при условии демонстрации им хороших результатов. Если вертикальный рост невозможен (нет вакансий), предложите альтернативные действия.*

2. *Сотрудник, проработавший в компании несколько лет, давно ждет продвижения, которое не происходит как по объективным причинам, связанным с ситуацией в компании, так и из-за некоторых его личностных особенностей. Сейчас мы готовы его продвинуть,*

*но понимаем, что человек несколько «перегорел». Предложите варианты исправления этой ситуации.*

### **# ЗАДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ**

*1. Для кого из сотрудников Виртуального отдела наиболее важны создание праздничного настроения, сюрпризы? Обоснуйте свое мнение.*

*2. У кого из сотрудников вероятно возникновение проблемы позднего ожидания? Почему?*

*3. Для кого из сотрудников, по вашему мнению, наиболее важно точное и однозначное определение правил, а для кого это не имеет большого значения? Обоснуйте свое мнение.*

*4. Продумайте схему адаптационной ориентационной беседы с новичком, пришедшим в Виртуальный отдел.*

## **Глава 8 Мотивация и группа. Мотивация и корпоративная культура**

Групповая динамика, групповые нормы, корпоративная культура, позиционирование человека в группе – одни из важнейших факторов мотивации или демотивации. Вспомним теорию мотивации Маслоу: одной из основных потребностей он называет потребность в принадлежности, или социальную потребность. Действительно, большинство из нас ощущают дискомфорт, оставшись в одиночестве, лишившись поддержки и возможности сверять с кем-то свои действия, поступки и мысли. Сама по себе принадлежность к группе и стремление к тому, чтобы принадлежать к ней и дальше, побуждает нас к определенному типу поведения и действий, мы придерживаемся существующих норм (а в любой устойчивой группе есть нормы, другое дело, что они могут быть негативными в общепринятом смысле слова), мы мотивированы, когда получаем признание от тех людей, чье мнение для нас значимо (референтная группа). Так что когда мы говорим о мотивации сотрудника в организации, одним из основных факторов следует считать влияние коллектива и групповых норм и взаимодействий.

Существует два варианта развития событий. Первый – мы не уделяем организационной культуре и групповым нормам и взаимодействиям достаточного внимания. В этом случае зачастую возникают неформальные течения и лидерства, воздействие со стороны группы становится стихийным, выходит из-под контроля руководителя и в то же время может оказывать довольно сильное влияние на мотивацию и модели поведения сотрудника. Второй вариант гораздо более удачен и позволяет добиться высокой степени предсказуемости событий и мотивированности сотрудников. Соответственно, мы рассмотрим второй подход: что мы как руководители можем сделать для того, чтобы поставить организационную культуру и групповую динамику на службу мотивации сотрудников.

## Особенности людей и влияние группы

Безусловно, разные люди в разной степени зависят от групповых норм и испытывают разную потребность в принадлежности. В этой связи необходимо учитывать следующие закономерности:

# Чем больше тяготение человека к внешней референции, тем больше он зависим от группы, тем больше он нуждается в принадлежности к группе и ее одобрении. При определении типа референции нам также очень важно определить референтные группы человека и сферы их влияния. Нужно отдавать себе отчет в том, что у одного и того же человека может быть несколько референтных групп, причем они могут иметь свои, четко очерченные сферы влияния. Например, мнение коллег в отношении человеческих качеств сотрудника может быть для него более важным, чем мнение руководителя, в то же время мнение руководителя о его профессиональных качествах для него остается приоритетным. Следует также помнить о том, что референтная группа и степень ее влияния на человека могут меняться с течением времени, а также под воздействием грамотного менеджмента.

# Чем чаще мы используем вид влияния «закон / так принято» и чем чаще он приводит к успеху, тем большее влияние на сотрудника оказывают групповые нормы и ценности. Кроме того, еще на стадии приема на работу сотруднику необходимо разъяснить, что принято, а что не принято и почему. Важная закономерность: сама формулировка «так принято» оказывает воздействие лишь на часть людей, но этот вид влияния можно распространить на их абсолютное большинство, если исходить из ценностей человека. То есть начинать следует с обозначения ценности, общей для сотрудника и организации, после чего из нее выводится норма, или то, что принято, а затем подключается данный вид влияния.

# Если при подборе сотрудника выясняется, что его ценности почти полностью совпадают с ценностями группы (т. е. с корпоративной культурой или субкультурой), его включение в групповые взаимодействия, а также воздействие на него групповых ценностей окажется более эффективным.

# Если в карте мотиваторов сотрудника присутствуют такие понятия, как «атмосфера», «коллектив», «команда», это означает, что на его мотивированность сильно влияют групповые ценности, а также оценки.

# «Командный игрок», безусловно, будет значительно более чувствителен к групповой оценке и принадлежности, чем «одиночка». Менеджер не будет сильно зависим от группового мнения, но для него важна принадлежность к группе в роли лидера.

Безусловно, на потребность в принадлежности и признании группой большое влияние оказывают прошлое человека, воспитание, которое он получил, а также, в определенной степени, профессия и род занятий. В качестве примера рассмотрим восточную культуру, восточный тип воспитания и менеджмента (правда, в последнее время, насколько я знаю, и здесь произошли изменения). Для них характерен культ группы, команды, при этом человек не рассматривается как самостоятельно развивающийся индивидуум, а лишь как часть группы. Отсюда так называемый пожизненный найм, невозможность сделать быструю карьеру, отсутствие шанса поменять работу (т. е. группу) без значительных потерь для карьеры. Обязательно совместное проведение досуга с коллегами и семьями коллег, так что человек, выпав из группы, лишается не только карьеры, но и круга общения – своего и своей семьи. Таким образом, влияние группы здесь достигает апогея. Вернемся в недалекое прошлое и рассмотрим такое исключительное явление, как камикадзе. Камикадзе – это профессия. Избравшие ее люди совершали подвиг не под влиянием минуты или ради спасения товарищей, они заранее и подолгу готовились к смерти. Камикадзе отнюдь не были фанати-

ками с отклонениями в психике: они были высокопрофессиональными пилотами с огромной выдержкой. Отчасти их появление было обусловлено именно убеждением, что жизнь личности ничто по сравнению с успехом общества, т. е. группы, оно стало результатом воспитания, влияния культуры и менталитета нации.

Если говорить о влиянии профессии и работы человека, то, разумеется, более зависимыми от группы становятся те люди, чья работа предполагает постоянное групповое взаимодействие, т. е. взаимные обязательства и взаимную зависимость.

### **# ЗАДАНИЯ**

*1. Новый сотрудник приходит в компанию, где ему предстоит довольно активная командная работа, и нам важно добиться того, чтобы корпоративная культура и команда стали для него важными мотивационными факторами. О нем нам известно следующее: смешанная референция, референтная группа – клиенты, карта мотиваторов – карьера, вознаграждение, профессиональный интерес. Как нам следует действовать в подобной ситуации?*

*2. Начинаящий руководитель слишком зависим от мнения коллектива, поэтому часто не может принять правильного решения, опасаясь, что оно может не всем понравиться. Мы знаем, что это человек со смешанной референцией, ориентированный на результат, для него очень важна атмосфера в коллективе и хорошие отношения. Что мы можем сделать в подобной ситуации?*

*3. Определите, в каких случаях сильная установка рядового сотрудника на командную работу может привести к высоким рискам.*

## Как целенаправленно воздействовать на сотрудников

В организации мы имеем возможность целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия группы или в присутствии группы. Это объясняется тем, что любая оценка, сделанная публично, оказывает на человека гораздо более сильное влияние. Поэтому во многих компаниях очень эффективно используют метод публичных награждений, когда сотрудник получает оценку своей работы в присутствии своих коллег, а также публичных соревнований.

Небольшое лирическое отступление: несколько раз я присутствовала на торжественных мероприятиях, на которых вручались награды по итогам года. Эти мероприятия проводились в разных компаниях и сферах бизнеса, но, тем не менее, все они имели несколько сходных моментов: в большинстве случаев награды были незначительными с точки зрения материальной стоимости, а получавшие их люди – весьма опытными и успешными в бизнесе; награждение проходило в торжественной обстановке, в присутствии всех или большинства сотрудников компании. Так вот, эти самые успешные люди, произнося ответную речь, говорили сбивчиво, у некоторых из них на глазах появлялись слезы. А очень многие из тех, кого не наградили, обсуждали, что они сделают в следующем году и на какие награды смогут претендовать. О чем это говорит? Только о том, насколько сильное влияние оказывает публичное признание даже на зрелых, опытных и успешных людей. И для руководителя очень важно правильно оценивать силу подобного воздействия.

Публичная негативная оценка или публичное порицание также являются мощнейшим оружием, другое дело, что, применив этот метод, можно навсегда демотивировать человека, а в отдельных случаях даже создать у него серьезные комплексы. Можно вспомнить, с каким страхом в прошлом многие ожидали публичного «разбора полетов» на партийных или профсоюзных собраниях. В наше время в некоторых компаниях также увлекаются подобными публичными проработками. О чем в этой связи важно помнить? Публичная критика обычно воспринимается очень болезненно, порождая ответную агрессию или уход в себя, депрессию. Известны случаи, когда человек после подобных ситуаций увольнялся с работы. Если наша цель заключается именно в этом, тогда такой способ действий будет наиболее эффективным. Если же цель – исправить ситуацию и не допустить ее повторения в будущем, то лучше избегать публичных порицаний или делать их без упоминания конкретного адресата.

До сих пор мы говорили об усилении воздействия, которое оказывает руководитель, за счет одного лишь присутствия группы. Если же сама группа вовлекается, включается в оказание влияния или воздействия, то это создает определенную синергию, т. е. многократное увеличение эффекта воздействия по сравнению с эффектом отдельных слагаемых. Таким образом, если вы хотите дать сотруднику позитивную мотивацию, выразить ему доверие, наградить и т. д., стоит сделать это не просто в присутствии группы, а вовлекая отдельных ее участников в процесс поощрения, награждения или обсуждения.

Воздействие группы может быть как позитивным, так и негативным – например, равнодушие, демонстрируемое группой во время награждения сотрудника, или же групповое обсуждение, которое приводит к появлению сомнений, не существовавших раньше. Безусловно, мы будем говорить о позитивном использовании группового влияния.

## Когда групповое воздействие особенно эффективно?

Одним из главных факторов, позволяющих добиться эффективной мотивации сотрудника с помощью группы и групповых ценностей и норм, является формирование осознанной корпоративной культуры. На этом мы и остановимся подробнее, а также вспомним некоторые основные принципы менеджмента.

Организационная (корпоративная) культура – это набор наиболее важных базовых положений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

### Модель организационной культуры по Э. Шейну



В основе корпоративной (организационной) культуры лежат идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекает стиль поведения, общения, т. е. все, что касается бихевиористики. И только поверхностный слой – это внешняя символика, традиции, корпоративные мероприятия. Он только следствие двух других не имеет никакой самостоятельной ценности. А вот это и является ответом на вопрос, почему мы так негативно относимся к внешней символике, невольно ассоциирующейся у нас с пионерской организацией, комсомолом и т. п. Просто в последние десятилетия советского периода за внешним слоем, в глубине, не стояло ничего. То же самое может случиться и с компаниями, которые принимают за корпоративную культуру набор внешних признаков.

Каковы же пути формирования корпоративной культуры? Так же как и, например, национальная культура, она формируется независимо от нашего участия. Это происходит примерно так же, как и воспитание ребенка: если мама с папой говорят, что воровать плохо, а сами несут с работы все, что можно вынести, сын или дочь будут повторять их действия, а не слова. И точно так же формирование корпоративной культуры (КК) идет от формальных лидеров (руководства компании) или, что бывает реже, неформальных. Поэтому самое важное, что должен сделать менеджер, желающий создать КК, – это сформулировать для себя основные ценности организации. Есть иностранные компании, где они четко сформулированы: так, например, когдаходишь в офис Johnson & Johnson, видишь большой стенд, на котором представлены основные принципы развития организации, взаимоотношений с сотрудниками и клиентами. Mary Kay издает несколько красочных брошюр, в которых основательница компании пишет о ее основополагающих ценностях и принципах работы. Есть и такие компании, как иностранные, так и российские, где эти принципы существуют, все их осознают, но при этом они не записаны ни в одном корпоративном документе. Это,

наверное, не так уж и важно. Но, к сожалению, некоторые компании или подменяют содержание формой, или вообще не занимаются целенаправленным формированием КК. Очень часто приходится сталкиваться с отголосками прежних лет: работой по принципу «давай-давай!», «главное – отчитаться», опасной установкой «тащи все, что плохо лежит» и нежеланием «жить на одну зарплату». Совсем не трудно догадаться, что последнее приводит уже к прямым убыткам. А между прочим, это и есть те самые глубинные причины, о которых как-то забывают, борясь со следствиями (с конкретными случаями воровства, работы «налево», неэффективным планированием времени отдельными сотрудниками и т. п.). Начинать же надо с «корней»!

Если отвлечься от того, что КК возникает и существует и без целенаправленной деятельности по ее формированию, можно задать себе вопрос: зачем она нужна и нужна ли она вообще?

Интересно, что компании с ярко выраженной корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании HR (человеческих ресурсов). КК – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом – положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Любопытно, что у нас не очень часто говорят о КК. Но, анализируя модели поведения, принятые в организации, а также основные ценности, мотиваторы и личностные особенности сотрудников, можно создать достаточно точное представление о существующей корпоративной культуре, а также сравнить ее с официально декларируемой. Для этого помимо наблюдения используются также специальные опросники и другие инструменты, об одном из которых я и расскажу.

Практика показывает, что достаточно часто один и тот же квалифицированный специалист в разных компаниях производит разное впечатление. С чем это связано? Конечно, не с тем, что он/она внезапно теряет или приобретает профессиональные навыки. Нетрудно догадаться, что дело в различиях в корпоративной культуре.

### **Несколько примеров из практики**

*Российская компания занимается поиском секретаря директора, причем организует этот процесс административный менеджер, хорошо образованный человек. К кандидатам предъявляются достаточно жесткие профессиональные требования, во «второй тур» проходят две женщины, которые должны быть представлены непосредственно директору. Обе кандидатки имеют высокий профессиональный уровень, но одну из них отличает достаточно простая манера общения (когда-то она работала инженером и в секретари переквалифицировалась два года назад), для второй же – профессионального референта-переводчика со знанием трех иностранных языков – характерен несколько богемный стиль. Администратору она понравилась гораздо больше. Но... приходит директор, начинает беседу, и становится очевидно, что ему гораздо ближе первая кандидатка, а богемность и высокий уровень образования его несколько раздражают. В дальнейшем, работая уже по другим позициям, мы поближе познакомились с некоторыми другими сотрудниками фирмы и поняли, что директор в целом формировал команду «под себя». После этого мы стали направлять туда только тех профессионалов, стиль общения и имидж которых были похожи на принятые в компании.*

*Другой пример – крупная западная компания с сознательно сформированной КК. Компания имеет богатые традиции и четко обозначенный корпоративный стиль поведения.*

*Через короткое время после начала сотрудничества стало очевидно, что соответствие КК потенциального сотрудника КК фирмы – один из важнейших параметров отбора. И каждому претенденту на должность в этой компании мы очень подробно рассказывали о ее традициях и принятом в ней стиле общения. В ходе собеседования выяснялось, что для одних это было дополнительной мотивацией, а для других – негативным фактором. Именно поэтому на работу туда приходили только кандидаты, способные «влиться» в КК, и они, как правило, надолго оставались в компании.*

Корпоративная культура часто определяется сферой деятельности и бизнесом компании. В финансовой сфере она традиционно более определена, строга. В финансовых компаниях регламентируется все, вплоть до цвета одежды, уместности макияжа и аксессуаров. Но строгий темный костюм и минимум косметики вряд ли будут уместными у сотрудниц косметической компании. А хорошее ли впечатление произведет представитель консалтинговой компании с плохо поставленной речью и откровенно слабыми аналитическими способностями?

Важно соотнести КК с данным видом бизнеса и конкретным сегментом рынка. Главное, чего нельзя делать, – это пускать все на самотек. Потому что КК может быть как положительной, так и отрицательной. Если в компании принято «тыкать», работать по принципу «я начальник – ты дурак...», устраивать авралы и постоянно перерабатывать – это тоже КК. Очень часто она оказывается весьма стойкой, и для ее преодоления потребуются значительные усилия и длительное время. Необходимо понять, от кого исходит эта отрицательная КК. Если это неформальный лидер, можно попробовать повлиять на него, заменить его другим специалистом или изменить его социометрическую позицию. Если причиной этому традиции, их надо медленно, с учетом особенностей «кривой отношения к инновациям» менять, постепенно вводя новые.

#### **Пример из практики**

*В крупную российскую фирму на одну из руководящих позиций пришел человек из известной западной компании с устоявшимися традициями (разнообразные льготы сотрудникам, безукоризненно вежливый стиль общения, постоянные тренинги и повышение квалификации персонала, офисный стиль одежды, высокий уровень коммуникативной компетенции в переговорах с клиентами и т. п.). В российской же компании ничего этого не было. Без чего-то, наверное, и можно было обойтись (например, здесь был принят довольно свободный стиль одежды, поскольку основным направлением деятельности были спортивные товары), но отсутствие программы обучения и минимальных социальных гарантий (вплоть до отсутствия оплачиваемого очередного отпуска) заметно тормозило рост и развитие фирмы в целом. Новый менеджер, видя эту проблему, попытался внедрить самое важное, что было в западной компании. Постепенно ему удалось добиться того, чтобы компания оплатила обучение некоторым сотрудникам, ряду сотрудников была предоставлена возможность карьерного роста, в лучшую сторону изменился микроклимат в коллективе, появились социальные гарантии. К чему это привело? Разумеется, к росту объема продаж направления, которым руководил новый менеджер.*

Важно понять, ценят ли люди, работающие в компании, факт наличия КК. Как ни странно, свыше 70 % из более чем 5 тысяч опрошенных сообщили, что они хотели бы, чтобы их компания чем-то отличалась от других, имела свои традиции. Особенно интересно, что иногда люди предпочитают иметь даже отрицательную культуру, чем не иметь никакой. Желание идентифицировать себя с обществом (коллективом) – одна из самых сильных мотиваций человека.

Внедрение в новую культуру – процесс часто сложный и болезненный. Надо не просто понять все ее тонкости, но и «впитать» их в себя. Период адаптации к КК – один из самых сложных после прихода на новое место. Помощь новому сотруднику в этой ситуации обычно оказывает менеджер по персоналу. В некоторых компаниях специально проводятся адаптационные тренинги, но требования к ним, как правило, минимальны и сводятся к тому, чтобы новый сотрудник не оказался в условиях информационного голода или не получил неверную информацию.

### **Пример из практики**

*В компанию приходит новый сотрудник – логистик. Через три дня он уходит. Мы начинаем выяснять почему. Оказывается, его никто ни о чем не информировал. Не было подготовлено рабочее место. На складе – бардак. На таможне пришлось долго объяснять, почему он представляет эту фирму. И так далее. Человек обиделся и ушел. Он, конечно, не прав. Но и КК фирмы оставляет желать лучшего. В итоге компания лишилась хорошего специалиста, а он сам – новой работы.*

*В инофирму приходит секретарь с отличными профессиональными навыками. Она прекрасно знает компьютер, свободно говорит по-английски. Через полторы недели ее непосредственный начальник (кстати, у него впервые оказался в подчинении секретарь) просит нас поговорить с новой сотрудницей. Его устраивает ее квалификация, она нравится ему как человек, но... она все время попадает впросак. Предыдущий опыт ее работы – крохотная фирмочка с малообразованным начальником, без особых традиций и этикета. А здесь надо столько всего запомнить и учесть. Мы постарались сами донести до девушки все, что смогли, а кроме того, нашли союзника в лице более опытного секретаря этой же компании, которая очень ей помогла. Эта девушка уже несколько лет работает в фирме, сделала неплохую карьеру и вполне удовлетворена существующей в ней корпоративной культурой.*

Можно долго говорить о традициях иностранных компаний, которые формировались десятилетиями, об их сложной корпоративной культуре. Но, наверное, важнее то, что сегодня КК уже сформирована и осознана (или же находится в стадии активного формирования) и во многих российских компаниях.

Формирование КК – длительный и сложный процесс. Это отдельная тема для обсуждения. Отметим лишь основные его этапы:

- определение миссии организации;
- определение основных базовых ценностей. Процитируем выдержку из корпоративного руководства, разработанного для одной организации:

*# Главная ценность нашей компании – наши клиенты.*

*Наши клиенты – это все те, кто позвонил нам, все те, кто когда-либо размещал у нас заказы. Все клиенты, независимо от того, насколько крупные заказы они размещают у нас, для нас значимы. Все: наши взаимоотношения, взаимодействия внутри компании, социальная активность, – все подчинено главному интересу – интересу клиента.*

*# Единые стандарты общения.*

*У нас есть внешние клиенты и внутренние. Каждый коллега – внутренний клиент, и общение с ним требует не меньшей корректности, заинтересованности и вдумчивости, чем общение с внешним клиентом. Только единые стандарты коммуникаций и поведения гарантируют стабильное положение на рынке и положительный имидж нашей компании.*

*# Гибкость и готовность к инновациям.*

*В настоящее время компания готовится к диверсификации системы продвижения услуг. Успешность члена команды во многом определяется его умением проанализировать ситуацию и быть готовым к позитивным изменениям.*

*# Очень важны умение работать в команде и ориентированность на общий результат.*

*Только команда может стать лидером. Поэтому успешным членом нашей организации может стать только тот, кто будет работать в первую очередь на результат и имидж компании, а уж затем – на свой личный результат.*

*# Равенство возможностей.*

*Любой сотрудник, пришедший в компанию на любую должность, имеет возможность пройти все ступени карьерного роста вплоть до самых высот. Такие примеры в компании существуют. Все определяется индивидуальными способностями и вкладом в общее дело, умением работать в команде.*

– формулировка стандартов поведения членов организации на основе базовых ценностей;

– описание традиций и символики, отражающих все вышеперечисленное.

Все эти шаги и их результаты целесообразно описать в корпоративном руководстве. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, разделяет ли потенциальный сотрудник ценности организации.

## Типы корпоративной культуры

Существует несколько вариантов классификации корпоративных культур. Мы остановимся на классификации Моутона – Блейка.

# *Загородный клуб* – тип КК, при котором всегда первичны интересы личности, к сотруднику проявляется повышенное внимание, очень важны прекрасные взаимоотношения в коллективе, комфорт, благожелательная атмосфера. В конфликте интересов личности и дела приоритет всегда отдается интересам личности. Положительные стороны такой культуры заключаются в том, что в компании создана позитивная атмосфера, люди, как правило, работают вместе много лет, высока степень удовлетворенности персонала. Минусы – низкая конкурентоспособность, смещение социальных и личных отношений, когда рабочие взаимодействия начинают строиться по принципу «нравится – не нравится». Такой тип культуры уместен и допустим в маленьких организациях семейного типа, где цель бизнеса – не сам бизнес, а благополучие семьи, а также в различных профессиональных ассоциациях, где компания – всего лишь средство упрощения деловых контактов отдельных профессионалов или сокращения расходов (трое юристов, имеющие независимых клиентов, объединяются, чтобы иметь один офис, экономить на вспомогательном персонале). Главный девиз КК такого типа – «Чтобы все были довольны».

# *Власть – подчинение*. Эта корпоративная культура основана на подавлении интересов личности в пользу интересов производства при любых обстоятельствах. Такие структуры отличаются жесткой дисциплиной, иерархичностью, они хорошо управляемы. Минусом этого типа КК является низкая степень удовлетворенности сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие командного духа как такового. Как правило, профессионалы высокого уровня в такие компании или не приходят, или не задерживаются в них, поэтому данный тип культуры можно считать целесообразным в ситуациях, когда необходимо жесткое управление структурой и большим количеством исполнителей не самой высокой квалификации (пример – некоторые производства). Еще один момент: этот тип культуры может быть временным, и тогда он оптимален при антикризисном управлении, когда речь идет о выживании компании. Главный девиз – «У нас не болеют, свои проблемы оставь дома».

# *Организационное управление* – баланс интересов сотрудников и компании в рамках четко прописанных правил и процедур, регламентирующих все основные действия и решения в организации. Такие организации очень стабильны, предсказуемы, в них легко происходит замена одного сотрудника другим, т. к. главное – это процедуры и регламенты, а не личности и их вклад. Минус – некоторая неповоротливость и негибкость: все, что не предусмотрено процедурой и инструкцией, решается медленно и с очень большим трудом. В таких компаниях, как правило, очень много стабильных профессионалов, но мало «звезд». В ситуации высокой степени нестабильности и риска такие организации могут сильно пострадать, однако на стадии «дойной коровы» (Бостонская портфельная матрица) эти организации процветают. Главный девиз – «Все должно соответствовать процедуре».

# *Групповое управление, или команда*, – при такой КК люди объединены общими целями, которые, благодаря правильному подходу к мотивации, совпадают с их личными целями или очень близки им. В компании комфортная психологическая обстановка, многие сотрудники ценят друг в друге не только профессионализм, но и личность. Эта культура отличается большой гибкостью, возможностью прорыва и очень высоких достижений, однако ей свойственна высокая уязвимость перед рисками, связанными с неправильным подбором персонала, негативным изменением подходов к мотивации или уходом сильных личностей, которые являлись харизматическими «звездами». Главный девиз – «Мы одна команда и стремимся к высоким целям».

# *Обедненное управление* – однозначно негативная КК, которая подразумевает минимальное внимание как к бизнесу, так и к людям. В наше время таким подходом грешат некоторые (конечно, далеко не все) бюджетные и государственные структуры, а также коммерческие подразделения, где руководитель явно не на своем месте. Характерный слоган – «Пусть не платят, зато и работать не заставляют».

Есть еще одна классификация, по сути очень похожая на рассмотренную только что:

# Культура личности: личность и личные интересы во главе угла.

# Культура власти: всегда прав тот, у кого больше власти, основная цель – получить власть.

# Культура роли: основное – роль, которая тебе предписана, и процедуры ее соблюдения.

# Культура задачи: главное – совместно добиваться поставленных целей, развиваясь вместе с организацией.

Ниже приводится небольшой тест, который, если провести его анонимно, позволит вам узнать, что думают сотрудники о КК вашей компании (ответы: А – культура власти, Б – роли, В – задачи, Г – личности или соответствующие типы культуры по Моутону – Блейку).

Очень важно по итогам этого небольшого теста не только определить, какой в действительности видят сотрудники вашу культуру, но и как она соотносится с их ожиданиями, а также понять, насколько КК компании совпадает с субкультурой отдела.

	Так должно быть	У нас в отделе	У нас в компании
<p>1. Решения принимаются теми, кто:</p> <p>а) имеет большую власть;</p> <p>б) уполномочен по должности;</p> <p>в) более компетентен в этом вопросе;</p> <p>г) стремится принять на себя эту ответственность</p>			
<p>2. Ресурсы распределяются исходя из:</p> <p>а) единоличного решения руководителя;</p> <p>б) существующих правил и процедур;</p> <p>в) интересов дела;</p> <p>г) удобства исполнителей работы</p>			
<p>3. Хороший сотрудник:</p> <p>а) исполнительный, дисциплинированный;</p> <p>б) четко выполняет свои обязанности;</p> <p>в) инициативный, мотивированный на результат;</p> <p>г) лояльный, приятный в общении</p>			
<p>4. Поощрения и наказания определяются исходя из:</p> <p>а) решения руководителя;</p> <p>б) существующей прописанной системы мотивации и внутреннего распорядка;</p> <p>в) специфики ситуации и типа личности сотрудника;</p> <p>г) интересов сотрудников</p>			
<p>5. Хороший коллектив:</p> <p>а) дисциплинированный;</p> <p>б) хорошо структурированный и профессиональный;</p> <p>в) профессиональный, с атмосферой взаимопомощи и поддержки;</p> <p>г) дружный, веселый</p>			
<p>6. Успеха добиваются люди:</p> <p>а) хорошо понимающие установки руководства;</p> <p>б) четко выполняющие свои обязанности и соответствующие корпоративным установкам;</p> <p>в) мотивированные и развивающиеся;</p> <p>г) коммуникабельные, имеющие хорошие отношения со всеми</p>			

	Так должно быть	У нас в отделе	У нас в компании
7. Сотрудник, при наличии у него достаточных навыков, выполняет свою работу недостаточно хорошо, потому что: а) недостаточен контроль; б) недостаточно четко составлены должностные инструкции; в) он недостаточно мотивирован и ориентирован на результат; г) ему не предоставили достаточных ресурсов или он чем-то недоволен			
8. Хороший руководитель: а) решительный, авторитарный, пользуется большим влиянием; б) четко ставит задачи в рамках задач более высокого уровня; в) умеет мотивировать и развивать людей и бизнес; г) создает позитивную атмосферу в коллективе			

### # ЗАДАНИЯ

*А теперь несколько примеров внешних признаков КК компаний, которые, разумеется, мы не называем. По этим внешним признакам можно определить глубинные ценности и идеи, которых придерживаются сотрудники этой компании.*

- Все сотрудники ходят на работу в одежде делового стиля. На пятницу не назначается никаких переговоров, потому что в этот день все традиционно одеваются «вольно».
- У всех одинаковые и очень дорогие ручки одной известной фирмы.
- Стремись к здоровому образу жизни – не кури.
- День образования компании – праздник с выездом за город.
- Если сотрудники задерживаются сверхурочно, их угощают пиццей с пивом за счет фирмы.
- За каждый проработанный год выплачивается определенный премия.
- Все общаются на «ты» и по имени (так принято).
- Никаких приемов – дверь в кабинет президента всегда открыта, можешь зайти к нему и задать свой вопрос.
- Обязательно пользуйся (по крайней мере, на людях) той продукцией (косметикой, фото, аксессуарами), которую продает твоя фирма.
- Чем импозантнее твой вид, тем выше креативность. Строгость неуместна.

Очень важно и другое: влияние ценностей и норм корпоративной культуры будет тем сильнее, чем больше совпадают ценности и мотиваторы вновь приходящих сотрудников с теми, которые характерны для организации в целом. Еще один фактор: чем больше совпадений в ценностных ожиданиях, а также картах мотиваторов сотрудников одной организации, тем сильнее и эффективнее мотивационное воздействие корпоративной культуры и группы. Для того чтобы оценить свою организацию в этом аспекте, можно провести небольшой эксперимент. Для этого нам надо вспомнить такой инструмент диагностики, как проективные вопросы, только в данном случае мы сможем применить его вне ситуации интервью. Мы проведем так называемое ложное тестирование. Для этого мы собираем наших сотрудников и говорим им следующее: «От вашей работы (уточнить сферу деятельности отдела) зависит очень многое. Качество же вашей работы очень во многом определяется умением быстро, четко и в соответствии с правилами предоставлять необходимую информацию, а также способностью быстро переключаться с одного вида деятельности на другой. Вот это ваше уме-

ние мы и будем сейчас тестировать. Напишите на листе бумаги вашу фамилию. Далее я буду задавать вопросы, вы поставите номер вопроса и запишете ответ. Каждый ответ должен состоять из трех – пяти пунктов (например: огурец – длинный, зеленый, с пупырышками). На каждый ответ у вас будет 30 секунд, затем я перехожу к следующему вопросу». Далее мы задаем вопросы, причем важно, чтобы они были двух типов: специальные (например, конкурентные преимущества компании, какие-то технологии, правила) и проективные, на первый взгляд не имеющие отношения к теме тестирования (например, «Что такое вкусный ужин?»). Причем начать опросник стоит именно со специальных вопросов, а затем чередовать их с проективными. Такая технология позволяет нам получить высокий уровень достоверности ответов: человек сосредоточивается на специальных вопросах, а на проективные вопросы отвечает то, что первым приходит в голову, т. е. дает наиболее достоверную и правдивую информацию. В результате такого теста мы получаем карту мотиваторов сотрудников отдела или организации в целом, что дает нам возможность, с одной стороны, понять, каким образом строить мотивацию отдельных сотрудников, что в мотивационном потенциале корректировать, а также оценить, является ли группа единой командой. Еще более показательным будет анализ ответов на проективный вопрос о коллективе (команде). Здесь должно быть довольно много совпадений: если их нет, то мы имеем дело с людьми, которых ничто не объединяет. Если же совпадений много, то это дает нам возможность сделать вывод о наличии сильной корпоративной культуры и групповых норм. Такая группа может оказывать серьезное, в том числе и мотивационное, воздействие на отдельных ее участников.

## Роли и мотивация

Во многих случаях можно существенно повлиять на мотивацию человека и коллектива в целом за счет правильного распределения ролей в команде. Самое главное – роль должна соответствовать возможностям и ожиданиям сотрудника. Если человек по своему характеру генератор идей, а мы все время навязываем ему роль помощника или администратора, то вполне естественно возникновение у него демотивации. Или же, наоборот, человек мотивирован и способен играть роль помощника, а мы даем ему роль более сложную и значимую без проведения специальной подготовительной работы. В этом случае также ничего не получается: сотрудник разочарован и теряет веру в себя.

Динамика ролей и мотивация также связаны между собой. Для большинства людей (а мы говорим о «золотом фонде» компании, о людях с хорошим интеллектуальным уровнем и потенциалом) стагнация и полное отсутствие разнообразия сами по себе являются демотивирующими факторами. Смена ролей, периодическое (но специально подготовленное) переключение с одной роли на другую позволяет, с одной стороны, дополнительно мотивировать сотрудников а с другой – более полно раскрыть их потенциал. Иногда наделение человека обычно не свойственной ему ролью позволяет ему понять ее плюсы и побуждает его к тем моделям поведения, в которых мы заинтересованы. Приведу пример из реальной практики: один из сотрудников компании, работающей в сфере креатива, очень низко оценивал значимость административной работы и был слабо мотивирован на ее выполнение. В ходе работы над одним из проектов ему была отдана роль одновременно лидера и администратора, в результате чего он понял ее сложность и значимость и в дальнейшем более серьезно относился к этой составной части своей работы и тем своим коллегам, чья постоянная роль была административной.

Наше следующее упражнение основано на одной из классификаций ролей в команде.

*# Лидер: стремится организовать обсуждение, анализирует выдвигаемые гипотезы. Несет ответственность за принимаемые решения. Строит взаимодействие между участниками группы обсуждения.*

*# Генератор идей: выдвигает много идей, версий и гипотез, при этом перед ним не стоит задача анализировать их реалистичность. Чем более нестандартные (но не глупые) идеи выносятся на обсуждение, тем лучше.*

*# Реалист: предлагает взвесить и проанализировать идеи, может вносить в них разумные коррективы. Основная установка – на оптимальное решение вопроса. Стремится решить вопрос так, чтобы данная проблема больше не возникала в будущем.*

*# Позитивный критик: анализирует идеи с точки зрения «а что, если», т. е. стремится превосхитить все варианты развития событий, в том числе и негативные.*

*# Критик негативный: не заинтересован в обсуждении и решении вопроса. Лейтмотив: «Все это ерунда, пусть лучше каждый займется своим делом». Часто подает негативные реплики.*

*# Лидер неформальный негативный: борется за влияние, стремится «перетянуть одеяло на себя», может пытаться дискредитировать официального лидера. Манипулирует людьми в группе.*

*# Наблюдатель: со всем соглашается, когда его спросят, но никогда не проявляет инициативу.*

*# Администратор: проявляет инициативу, когда нужно что-то организовать, но не принять решение, предлагает свои услуги по записи предложений, достаточно активно поддерживает понравившиеся ему идеи.*

### # ЗАДАНИЕ

*Рассмотрите, пожалуйста, краткое описание поведенческих характеристик сотрудников, а также их карты мотиваторов и порекомендуйте, какую временную роль или роли им следует предоставить и чего мы сможем таким образом добиться. Как вы считаете, какие роли они играют в настоящее время?*

*1. Сотрудница X очень позитивно настроена на взаимоотношения с коллегами, ей важно получать советы, при этом она часто может и сама предложить что-то очень интересное, но из-за несколько заниженной самооценки легко теряется, если ее идея не одобрена коллективом сразу. Мотиваторы: интересная работа, хорошие отношения, премии.*

*2. У сотрудника Y очень хорошие аналитические способности, он легко видит нестыковки, а также может рассмотреть много различных сценариев и вариантов развития событий. Коммуникабелен, грамотно доносит свои мысли до окружающих. Иногда склонен к излишней критичности. Мотиваторы: профессиональный рост, деньги, амбиции, результат.*

*3. Сотрудник Z способен очень легко переключиться с одной задачи на другую, довольно часто начинает вести обсуждение, по ходу дела корректируя ситуацию. Хороший организатор, умеет находить общий язык с разными людьми. Мотиваторы: карьера, доход, азарт, коллектив.*

## Внедрение изменений

Это один из значимых аспектов мотивации/демотивации и управления групповой динамикой. Дело в том, что значительное число людей (по разным данным, от 15 до 30 %), особенно находясь в рамках групповых взаимодействий, достаточно скептически воспринимают нововведения, а примерно половина конформны в отношении изменений, т. е. действуют и принимают решения, основываясь на мнении большинства. В связи с этим для того, чтобы в процессе внедрения изменений сохранить и поддержать мотивацию людей, необходимо придерживаться определенной схемы действий и соблюдать некоторые правила.

Во-первых, следует помнить о временной разнице и различиях в этапах процесса у тех, кто решил внести изменения, и тех, кто должен их принять. Вот как, примерно, строятся временная шкала и этапы принятия решений у того, кто предлагает инновации: вначале появляется некий побудитель, который и приводит к мысли о том, что необходимо что-то менять. Следующий этап – размышление и выработка решения или альтернативных решений. Затем следует более или менее подробный анализ этих решений и выбор оптимального решения, которое очень часто подвергается некоторой коррекции и доработке. И только после этого информация становится окончательной и ее доносят до группы. Естественно, что чаще всего ее доносят в готовом виде, что не дает возможности, с одной стороны, сразу воспринять новую идею, а с другой – понять ее логику. Исходя из этого и из того факта, что люди с удовольствием внедряют то, что сами придумали, можно выделить несколько важных закономерностей внедрения изменений:

# При внедрении изменений следует растянуть временную шкалу и показать людям всю логику самой идеи и ее выбора.

# Важно показать, что теряли сотрудники в прежней ситуации и что, соответственно, они могут выиграть после внедрения инноваций.

# Нужно быть готовым к тому, что в группе будут активные сторонники, активные и пассивные (тихий саботаж) противники инновации, а также равнодушные к ней люди. Поэтому стоит заранее подумать, как нейтрализовать противников, и построить беседу и взаимодействие таким образом, чтобы продемонстрировать группе активную поддержку сторонников инноваций.

# Стоит заранее спрогнозировать сопротивление со стороны группы в целом или ее отдельных участников и противопоставить ему возможные выгоды от внедрения инновации.

# Люди гораздо лучше воспринимают то, в создании чего они сами принимали активное участие, поэтому стоит на каком-то этапе построить ситуацию таким образом, чтобы вовлечь людей в разработку, доработку или обкатку инновации.

# При построении ситуации нужно учитывать такую закономерность, как «эффект края». Эта закономерность состоит в том, что люди значительно лучше запоминают конец беседы, встречи, на втором месте по уровню запоминаемости – начало, середина запоминается хуже всего. Особое внимание следует уделить позитивному итогу и алгоритму дальнейших действий по внедрению инновации. Начало же должно содержать основные выгоды, которые люди смогут получить при внедрении изменений.

### **Пример из практики**

*В крупной торгово-производственной компании руководство приняло решение о внедрении новой, более сложной системы отчетности для торговых представителей. Это решение возникло в связи с необходимостью более точной информации о клиентах и их намерениях по дальнейшим закупкам для последующего анализа товарного запаса в тор-*

говых точках. В компании периодически происходили сбои в планировании: то не хватало необходимой продукции, в результате чего торговым представителям нечего было продавать, то, наоборот, склад затоваривался, и это негативно сказывалось на финансовом положении компании в целом. В результате предварительного анализа, проведенного при участии представителей служб логистики и финансов, а также руководителя отдела продаж, появился предварительный вариант отчетности. И тут руководитель отдела подумал, что усложнение отчетности, безусловно, вызовет негативную реакцию со стороны торговых представителей и в дальнейшем они будут не вполне ответственно относиться к заполнению форм. Так родилось решение о внедрении новой системы. Вот как это происходило (руководитель отдела обращается к торговым представителям): «Меня беспокоит, что в последнее время у многих из вас периодически срываются продажи, за которые вы могли бы получить бонус, из-за недостаточного товарного запаса. А недавно мне пришлось вместе с Васей успокаивать разъяренного клиента X, который был недоволен тем, что сток (локальный склад) у него затоварен, хотя он сам захотел иметь такой запас. Не знаю, как вам, но мне все это надоело, хочется работать нормально. Вы согласны, что с этим нужно что-то делать? (Обращаясь к группе сотрудников, в поддержке со стороны которых он уверен.) Я поговорил с логистикой и финансами. Сами по себе, без нас, они, к сожалению, ничего сделать не могут. Что в состоянии сделать мы? Мы можем, например, получать дополнительную информацию от наших клиентов для последующего анализа. Это поможет нам нормально прогнозировать товарный запас. Вы готовы поддержать это? Ведь без вас ни логистика, ни финансы не смогут правильно определить весь объем информации. Мы составили предварительную форму, которая содержит те же пункты, которые вы заполняли и раньше, плюс несколько дополнительных, которые помогут нам правильно планировать товарный запас. Я сейчас раздам эту предварительную форму, а вы к нашей очередной пятиминутке изучите ее и подумайте, что можно добавить, что изменить, и в следующий раз мы это обсудим и выработаем окончательный вариант».

На следующей встрече сотрудники действительно предложили внести в данную форму некоторые дополнения, которые, впрочем, ничего кардинально не меняли, и все вместе утвердили новый вариант, кстати, даже более полный, чем тот, который руководитель предлагал изначально.

### # ЗАДАНИЕ

1. Какие приемы и методы помогли руководителю грамотно внедрить изменения в данной ситуации?

2. Продумайте алгоритм внедрения изменений в следующих ситуациях:

а) в компании впервые вводится система аттестации;

б) создается миссия и прописываются ценности компании;

в) вводится новая система оплаты труда: уменьшается фиксированная часть оплаты, растет ее переменная часть. От новой системы оплаты успешные сотрудники выиграют, слабые потеряют в деньгах, а уровень доходов средних работников останется неизменным.

## **Центры влияния, социометрические «звезды», закономерности взаимного притяжения и отталкивания**

Одним из важных факторов, оказывающих воздействие на группы и возможность управлять групповой динамикой, является расстановка сил в группе. В каждой группе выделяются люди, имеющие особое влияние на остальных, иногда их называют социометрическими «звездами». Именно на убеждения и мотивацию таких людей необходимо обращать особое внимание: ведь они могут оказать на остальных особенно сильное влияние. В ряде случаев с такими «звездами» стоит провести отдельную работу, чтобы получить их поддержку при внедрении изменений или мотивации группы или нейтрализовать их возможное негативное влияние. Стоит учесть и тот факт, что демотивация или, наоборот, высокая степень мотивированности таких людей может оказывать довольно сильное воздействие на всю группу в целом.

Интересно также анализировать и учитывать расстановку сил в группе – наличие кланов, а также их взаимодействие. Почти в каждой группе есть люди (два человека или более), которые готовы почти всегда поддерживать друг друга или, наоборот, в большинстве случаев противоречить друг другу. Такие закономерности очень важно учитывать для того, чтобы правильно просчитать возможные варианты развития событий.

### **# ЗАДАНИЯ**

*1. В отдел назначен новый руководитель. В команде есть сотрудник – социометрическая «звезда», который, по вашему мнению, тоже претендовал на это место. Вам необходимо сообщить коллективу о приходе нового руководителя. Опишите алгоритм ваших действий.*

*2. В команде имеются два сильных неформальных лидера, которые могут помочь или помешать вам при внедрении новой системы отчетности, более сложной по сравнению с уже существующей. Два этих лидера склонны поддерживать друг друга. Опишите алгоритм внедрения изменений и взаимодействия с группой в этой ситуации.*

## Конформизм

Склонность соглашаться с чужим мнением, особенно с мнением группы, является отличительной чертой многих людей, но в большей степени свойственна тем, кто сильно ориентирован на коллектив, атмосферу, взаимоотношения, а также людям, тяготеющим к внешней референции. Надо сказать, что в условиях динамичной организации, ориентированной на развитие и значимый индивидуальный вклад каждого сотрудника, конформность может приводить к очень негативным последствиям. Это и невозможность развития, потому что отсутствует разнообразие вариаций и альтернатив, и единообразие мыслей и мнений, и риск авторитаризма в принятии решений. В конечном счете принимается не лучшее решение, а то, которое было высказано первым или предложено человеком, пользующимся влиянием в группе. Именно поэтому необходимо пресекать тенденции к конформизму, обращая при этом особое внимание на тех людей, которые конформны в силу своих психологических особенностей. Выявить таких людей поможет определение карты мотиваторов и типа референции, а также наблюдение за сотрудниками в рамках группового взаимодействия и принятия решений.

Как же можно избежать конформизма? Прежде всего, нужно дать возможность высказать свое мнение всем (если мы действительно хотим его услышать) до того, как свое мнение выскажет руководитель. Во-вторых, стоит дать возможность высказаться первыми именно тем, кто сильнее всего тяготеет к конформизму. Еще один важный момент – правильная постановка вопросов: они не могут содержать подсказку социально желательного ответа, должны быть максимально открытыми и побуждать к изложению собственной позиции. Кроме того, необходимо всячески поощрять сотрудников, которые всегда имеют собственное мнение, готовы его высказать в корректной и убедительной форме и нести за него ответственность. Именно такие люди дают организации наибольший потенциал развития и предлагают наибольшее число вариантов, из которых можно выбрать оптимальный.

### # ЗАДАНИЯ

1. *Какую ошибку допустил руководитель, пригласив первым высказаться сотрудника, чье мнение имеет наибольший вес в группе?*

2. *Ситуация на тренинге по командообразованию: каждый участник должен закончить фразу: «Больше всего мне нравится...» Первые два участника говорят о том, что любят разные виды спорта, далее вся группа называет свои любимые виды спорта. Проанализируйте поведение группы. Какие управленческие ситуации вы можете в ней прогнозировать?*

3. *Обращение руководителя: «Я уверен, что вы примете правильное решение и выберете первый вариант из двух. Попрошу вас высказать свое мнение по очереди». Проанализируйте данную ситуацию и ее возможные последствия.*

## Сдвиг риска

Существует интересная закономерность, которую следует учитывать при управлении групповой динамикой и принятии групповых решений. Суть данного явления в том, что при групповом обсуждении и принятии решений вольно или невольно размывается зона ответственности и люди склонны передоверять ее друг другу. В результате групповые решения почти всегда более рискованны, нежели решения индивидуальные. Руководитель, лидер группы обязательно должен учитывать это явление, корректируя ситуацию, наделяя отдельных участников группы самостоятельной, индивидуальной ответственностью, а также оценивая сам характер принимаемых решений.

Сдвиг риска очень часто можно наблюдать при так называемом эффекте толпы, правда, в этой ситуации он может доходить до крайности – когда обычно законопослушные люди затевают драки, начинают громить витрины и т. д. В организациях можно часто наблюдать интересную ситуацию: в ходе общей дискуссии принимается одно решение, а когда участников собрания просят высказаться в индивидуальном порядке, они часто выбирают значительно менее рискованный вариант.

## Легенды, мифы и мотивация

Были проведены научные исследования, позволившие установить взаимосвязь между менталитетом, особенностями жизненных установок представителей той или иной нации и ее фольклором (мифами, легендами, сказками), а также излюбленными сюжетами, используемыми в художественной литературе. Если взять немецкие сказки, то наиболее популярной их темой является трудолюбие: в них трудолюбивые герои всегда оказываются вознагражденными. Из мифов и легенд также сразу видно, каким качествам тот или иной народ придавал особое значение. У одних народов это были воинская доблесть и отвага, у других – красота и верность в любви. Во многих русских сказках присутствует мысль о том, что все в жизни – дело случая: поймал щуку, удачно выпустил стрелу, которую поймала лягушка, обратившаяся затем в царевну. Главное – доброта и немного удачи. Более подробно механизм такого способа воздействия рассмотрен в разделе «Метафорическое влияние как эффективный инструмент мотивации и управления» 8-й главы.

Если процесс создания фольклора в большинстве случаев был хаотичен и никем не управляем, если он скорее отражал существующий менталитет и содействовал формированию такого же менталитета у последующих поколений, то в ситуации управления организацией мы вполне можем при помощи определенных мифологем целенаправленно воздействовать на сотрудников – как уже давно работающих, так и новичков. Мифологию надо формировать, поддерживать и всячески способствовать ее распространению среди членов организации. Говоря о мифологии, я ни в коем случае не имею в виду ложь или выдуманные, нежизненные истории. Напротив, стоит пользоваться тем, что было в реальности: поверьте, реальность часто оказывается гораздо ярче и убедительнее, чем выдумка. Из реальности имеет смысл выбирать истории, которые, с одной стороны, являются довольно яркими, запоминающимися и производящими впечатление, а с другой – отражают ту систему ценностей и моделей поведения, которые мы стремимся культивировать, поощрять и развивать в организации. Так, например, можно и нужно рассказывать новичкам истории успеха отдельных сотрудников и компании в целом, истории о том, как удалось найти выход из той или иной ситуации, на первый взгляд казавшейся безвыходной. Это могут быть истории о взаимоотношениях как внутри организации, так и с внешними партнерами, клиентами и т. д.

Ниже приводятся несколько историй, рассказываемых в реальных компаниях и ставших своего рода корпоративными мифами. Ваша задача – определить, какая идея воплощена в данных историях и какова корпоративная культура компании, в которой такая история отражает идеологию (в хорошем смысле этого слова) и ценности.

*1. Как-то раз случилось так, что отдел маркетинга никак не мог придумать новый слоган. Тогда бросили клич по всей компании, провели конкурс, в итоге чего появился слоган, который отлично работает и по сей день.*

*2. Менеджер по маркетингу (речь идет о крупной корпорации) разработал план промоушен стоимостью один миллион долларов. К сожалению, промоушен оказался неудачным, и компания, по сути дела, потеряла этот миллион. Менеджер написал заявление об уходе по собственному желанию и пришел с ним к президенту корпорации. Президент отказался принять заявление, сказав: «Я только что заплатил за ваше обучение миллион долларов, поэтому уйти было бы непорядочно с вашей стороны».*

*3. Когда руководитель (он же владелец) компании приезжает в филиал, он всегда посещает склад, причем надевает для этого такую же спецодежду, как и работники склада.*

*4. Василию (лучший сотрудник отдела продаж) никак не удавалось убедить очень важного потенциального клиента начать с нами работать. И он придумал нестандартное*

*решение: узнал, что этот человек обожает собак, и подарил ему редкую книгу по кинологии. После этого клиент стал работать с нами.*

*5. Когда-то наш коммерческий директор пришел в компанию рядовым сотрудником отдела продаж.*

## Специальные мероприятия и их мотивационное воздействие

Во многих компаниях существует целая система специальных мотивационных мероприятий разного уровня сложности и разной силы воздействия, и мы подробнее остановимся на этом вопросе в специальном разделе.

### # ЗАДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

1. *Определите, кто из сотрудников Виртуального отдела в наибольшей, а кто в наименьшей степени соответствует корпоративной культуре, описание которой приведено в задании к разделу «Типы корпоративной культуры».*

2. *Выделите и обоснуйте основные коррективы, которые следует внести в модели поведения сотрудников Виртуального отдела, с тем чтобы они максимально соответствовали корпоративной культуре компании.*

3. *Постарайтесь определить и обосновать предпочтения и избегания каждого из сотрудников Виртуального отдела.*

4. *Вам необходимо внедрить изменение, которое не связано с ухудшением или улучшением положения сотрудников отдела: появление нового продукта, который сотрудники будут в дальнейшем продвигать. Как вы считаете, кто поддержит изменение? Постройте алгоритм внедрения изменения, а также определите выгоды от этой инновации для каждого сотрудника исходя из его карты мотиваторов.*

5. *Придумайте три-четыре метафорические истории, которые могли бы соответствовать мифологии такой организации и такого отдела.*

### Управленческая решетка Моутона – Блейка

										Высокая	
		1.9. <b>Управление в духе загородного клуба</b> Скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы и рабочего ритма в организации		9.9. <b>Групповое управление</b> Производственные успехи обеспечиваются преданными своей работе людьми; взаимозависимость через общую ставку в организационных целях ведет к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении						9	
				5.5. <b>Организационное управление</b> Можно добиться хорошей организации управления путем балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей						8	
										7	
										6	
										5	
										4	
		1.1. <b>Обедненное руководство</b> Приложения минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов достаточно для сохранения членства в организации		9.1. <b>Власть — подчинение</b> Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени						3	
										2	
										1	
										Низкая	
1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Низкая		Степень учета интересов дела						Высокая			

## Мотивационное управленческое общение

Существует множество теорий мотивации и менеджмента, все они очень интересны, и их знание полезно для общего развития. Многие руководители, посетившие семинары по управлению и получившие массу теоретической информации, были разочарованы их низкой практической отдачей. Почему это происходит? Все дело в том, что управление персоналом включает два важных аспекта – с одной стороны, это знания и теория, которые позволяют выстроить стратегию работы с персоналом и стратегию формирования человеческого ресурса компании, с другой – практика управленческого общения, которая является тактикой, позволяющей эффективно воплотить в жизнь все эти стратегии.

Именно искусство управленческого общения позволяет нам мотивировать, убеждать наших сотрудников, доносить до них грамотные, правильные цели и тезисы. Некоторые элементы, из которых складывается эффективное управленческое общение, мы сейчас и рассмотрим.

### *Первая составляющая – критика*

Когда мы говорим о развитии человека в компании, мы очень часто сталкиваемся с тем, что какая-то компетенция, т. е. навыки, или особенности поведения, или тип реакции на стресс, развита недостаточно, и нам необходимо сообщить об этом сотруднику. Одна из типичных ошибок руководителя, особенно руководителя начинающего, состоит в том, что он старается избежать этой неприятной темы. В конечном счете недовольство накапливается, человек не получает сигналов о том, что он должен скорректировать в своем поведении и действиях, и все это, к сожалению, часто заканчивается крупными неприятностями и нередко увольнением сотрудника. Другая крайность – жесткая, резкая критика, критика, которая может сильно демотивировать человека, ввести его в состояние стресса. Настоящее искусство критики состоит в том, чтобы, с одной стороны, донести до человека, что именно ему нужно развить и исправить в себе, а с другой – сохранить или даже повысить его мотивацию. Вот несколько правил и приемов, которые помогут нам добиться положительного эффекта и настроить сотрудника на изменения:

# Критика должна быть направлена на позитивные изменения в будущем, а не сводиться к поиску виновных или напоминаниям о прошлых ошибках: «Наша задача в том, чтобы понять, как можно улучшить ситуацию, чтобы повысить твою эффективность и избежать ошибок в будущем. Поэтому мы не будем вспоминать прошлое, а наметим план действий на будущее».

# Критикуя сотрудника, оставьте ему возможность высказаться о ситуации и возможности ее исправления: «Каково твое мнение о ситуации? Что мы можем сделать? Какие у тебя предложения?» Именно это позволяет нам добиться большей ответственности сотрудника за последующие действия и разрешение ситуации в будущем.

# Критикуя, необходимо отметить и положительные качества сотрудника (еще лучше с них начать): «Я вижу, что ты очень старался, часть проекта выполнил отлично, а вот как мы можем изменить ситуацию в..?» Важно и закончить критику на позитивной ноте – ноте уверенности в том, что ситуация будет разрешена и в дальнейшем начнет развиваться позитивно.

# Критиковать можно действия, но никак не качества человека и черты его личности. Мы можем сказать человеку, что он не смог сосредоточиться при выполнении задачи и в будущем ему стоит выделять более удобное время для сложных дел, но не говорим, что он в

принципе рассеянный. Применительно к данному правилу вспомните, как вас критиковали школьные учителя, и сделайте наоборот.

# Критика должна быть конкретной. Избегайте слов «всегда» и «никогда»: они создают у сотрудника ощущение, что вы к нему придираетесь, что он несправедливо обижен. Поэтому, готовясь к мотивационной критике, подумайте, какие конкретно факты и особенности поведения человека вы будете приводить как пример того, что необходимы улучшения и исправления.

# Очень полезно использовать прием объединения: «Когда я начинал работать, я тоже часто не мог самостоятельно решить проблему с клиентами. Для новичка это нормально. Как ты думаешь, какие есть пути выхода из этой ситуации?..» Этот прием позволяет нам, с одной стороны, на своем примере или примере другого человека ненавязчиво подсказать способ решения проблемы, а с другой – морально поддержать сотрудника, позволить ему сохранить адекватную самооценку.

# Бывает полезна метафорическая критика. С метафорической критикой мы все сталкивались, читая басни. В жизни же надо позволить слушателю самостоятельно сделать вывод. В качестве примера мы рассказываем о решении, принятом в другой организации или другими людьми, которое имело очень позитивные последствия. Затем мы даем возможность сотруднику самому провести параллели и сделать самостоятельный вывод: «Ты знаешь, несколько лет назад у нас довольно часто случалось так, что некоторые сотрудники, вместо того чтобы самим предложить решение в сложной ситуации, шли за помощью к руководителю. В итоге они теряли клиентов и, как следствие, заработок». В целом надо отметить, что метафорическое влияние – очень эффективный метод управленческого общения и позволяет не только критиковать, но и формировать определенные убеждения, побуждать к конкретным действиям и моделям поведения.

# Очень важна предупреждающая критика. Она актуальна до вхождения сотрудника в сложную ситуацию и предполагает демонстрацию возможных типичных ошибок с объяснением того, как их можно избежать. Такая критика позволяет нам избежать лишних потерь. Как говорится, умный учится на чужих ошибках.

# Критика должна опираться на факты, а не на эмоции. Поэтому старайтесь не критиковать сотрудников, когда вы чем-то раздражены или расстроены. Только успокоившись, начинайте продумывать структуру критической беседы, обязательно подберите понятные и однозначные факты, на которые сможете опираться во время разговора.

# Переходите к следующему вопросу, только решив предыдущий. Несоблюдение этого правила, кстати, – одна из самых типичных ошибок (сейчас я говорю о предупреждающей критике). Иногда руководитель сам увлекается и отходит от темы, иногда подчиненный старается переключить его внимание на что-то более для него позитивное. Помните, с чего вы начали и какую цель преследуете в итоге, возвращайте собеседника к вопросу, который необходимо обсудить досконально.

# Придерживайтесь принципа «один проступок – одно наказание», т. е. критикуйте за какое-то нарушение один раз. Постоянно возвращаясь к однажды совершенной ошибке, вы существенно демотивируете сотрудника и снижаете действенность критики как таковой. Поэтому, высказав критическое замечание, больше к этому вопросу не возвращайтесь (если допущенная ошибка, конечно, не повторяется).

# Заканчивать критику всегда лучше каким-то позитивом, подведением итогов по планам действия по улучшению ситуации: «Я думаю, мы сможем убедить клиента продолжить с нами сотрудничество, для этого мы сделаем такие-то шаги».

# Избегайте публичной критики: публичная критика часто воспринимается как личное оскорбление, за бурей эмоций человек уже не видит фактов, кроме того, публичная критика

может существенно ухудшить микроклимат в коллективе, а также отношение к руководителю.

# Недопустима критика начальника в присутствии подчиненных, очень нежелательна критика начальником других руководителей в присутствии подчиненных. И та, и другая ситуация подрывают доверие к менеджменту компании в целом и снижают уровень управляемости внутри компании.

О чем еще не следует забывать, если вы собираетесь критиковать своего сотрудника? Наиболее эффективна критика, которая опирается на индивидуальную карту мотиваторов, т. е. давая позитивные установки, которые могут улучшить ситуацию, лучше всего опираться на то, что имеет значение для конкретного человека. Если я знаю, что Василия мотивирует карьерный рост, я могу побудить его к взаимодействию, к тому, чтобы стать «командным игроком», сказав примерно следующее: «Вася, ты очень хороший профессионал. Все это знают, и я это очень ценю. Это важно для твоего дальнейшего роста в компании, но этого недостаточно. Ты видишь, что в нашей компании получают продвижение те, кто смог еще на рядовой позиции стать реальным лидером, к кому часто обращаются за советом, кто всегда поможет и подскажет. Я думаю, что тебе стоит больше помогать коллегам, чаще самому предлагать какие-то идеи для общего обсуждения, тогда твоя роль будет еще более заметна, и мы сможем в ближайшем будущем реально рассматривать тебя как кандидата на позицию более высокого уровня».

Еще один важный момент – позитивная установка. Мы очень часто говорим сами и слышим от других, чего не надо делать, как не надо поступать и т. д. Что же происходит, когда нам говорят: «Не смотри туда»? Я уверена, что вы сами ответите: «Так и хочется туда посмотреть». Еще один момент, связанный с негативной установкой: зная, чего не надо делать, мы так и не получаем ответа на вопрос, а что именно нужно делать. Что я имею в виду? Например, ваши торговые представители или сотрудники отдела клиентского сервиса запомнили и уяснили, что не надо спорить с клиентом, когда тот возражает или предъявляет претензии, однако при этом они не знают, что же именно надо делать. Поэтому очень важно как можно чаще давать установки на то, как же надо действовать и поступать.

Критикуя сотрудника, важно учитывать соотношение личностных характеристик своих и подчиненного: скорость восприятия новой информации, эмоциональность, склонность к детализации или глобализации.

Критическую беседу всегда следует строить структурированно. В ее начале, как и при любом разговоре, требуется некоторое время (1–2 минуты) для того, чтобы установить контакт, настроиться друг на друга. Следующий очень важный этап – формулирование темы и цели беседы. Также важно оговорить «правила игры». Например, вначале вы можете сами обрисовать и прокомментировать ситуацию, а потом попросите сделать то же самое критикуемого сотрудника. Можно предложить и другую структуру: вначале выслушать мнение о ситуации сотрудника, а потом дать свои комментарии. Вариантов много, но, предварительно оговорив правила взаимодействия, мы получаем возможность снизить риск взаимного непонимания и недовольства. После обмена мнениями (это необходимое условие критики) необходимо подвести итог, обозначить конкретный план действий с указанием сроков, критериев успеха и необходимых ресурсов. Стоит оговорить дальнейшее взаимодействие, а также его сроки.

Все эти моменты, если их учесть и правильно использовать, помогут нам извлечь пользу даже из не самой приятной ситуации.

## # ЗАДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

1. *Определите зоны развития, т. е. те модели поведения, личностные качества или установки, которые необходимо улучшить каждому из сотрудников Виртуального отдела или их большинству. Постройте модель грамотной критической беседы для каждого из этих случаев.*

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Зоны развития						
Модель критики						

2. *У отдела в целом снизилась результативность продаж, не был выполнен бизнес-план. Это вызвано как объективными причинами, связанными с ситуацией на рынке, так и субъективными. Предложите свой вариант конструктивной критической беседы со всем отделом.*

### **Вторая составляющая – виды влияния**

Выбор вида влияния в зависимости от типа сотрудника, склонностей руководителя, особенностей корпоративной культуры и задачи оказывает существенное воздействие на эффективность управленческого общения.

На самом деле большинство из нас интуитивно применяют некоторые или все виды влияния. Но их четкое структурирование, понимание их плюсов и минусов позволяет нам добиваться все большего и большего эффекта. Важно понять, что ни один из видов влияния, которые мы рассмотрим и научимся применять осознанно, не является универсальным, ни один из них нельзя считать априори лучше какого-то другого. Все зависит от конкретной ситуации. Главное – находить оптимальный инструмент для каждой ситуации, делать это быстро и уверенно.

## **Влияние закона как обязательного условия**

Формулировка: «Так положено по...», «Исходя из этой инструкции, ты должен...» Некоторое время назад было проведено очень интересное международное социально-психологическое исследование с целью, в частности, выявить типичную реакцию представителей разных народов и стран на введение неблагоприятного закона, касающегося частных лиц. Типичной российской реакцией было: «Надо думать, как его обойти». К сожалению или к счастью, но пока это так. Поэтому для России данный вид влияния не очень эффективен и им не стоит часто пользоваться. Такое влияние актуально разве что для исполнителей низшего звена или в ситуациях юридического урегулирования конфликтов. В остальных случаях оно, как правило, вызывает ярко выраженный протест или аналогичную реакцию: «Ты должен приходить на работу в 9:00, это наши правила трудового распорядка». – «Значит, и уходить я могу в 18:00, что бы ни случилось». Гораздо эффективнее опираться на более позитивно воспринимаемые виды влияния. Однако следует заметить, что этот вид влияния довольно эффективен в организациях с корпоративной культурой «организационное управление» (по Моутону – Блейку), т. е. там, где основой взаимодействия являются четко прописанные правила и процедуры. Это же верно и в отношении типа личности сотрудника. Если сотрудник – человек, тяготеющий к процедурам, управляемый и ценящий стабильность и предсказуемость, то влияние закона как обязательного условия будет довольно эффективно.

## **Влияние закона взаимной договоренности**

Формулировки «Как мы с тобой договорились...», «Мы с тобой договорились, что...» эффективны в подавляющем большинстве случаев при соблюдении двух условий: если такая договоренность, хотя бы условно, существует и если мы имеем дело с порядочным человеком. Как правило, такая формулировка воспринимается вполне органично, поскольку в ней отсутствует принуждение или какой-либо другой негатив. Более того, подчиненный, а мы говорим именно об управлении, получает признание того, что он полноправный партнер в общении и принятии решений. Поэтому один из очень эффективных управленческих приемов – вовлечение подчиненных в процесс выработки решений, достижения промежуточных договоренностей, изначального совместного определения «правил игры». Такой подход в дальнейшем позволяет нам с большей отдачей использовать влияние закона взаимной договоренности. Этот вид влияния особенно важен при демократическом стиле управления, когда мы стремимся дать сотрудникам достаточно большую свободу и самостоятельность. С точки зрения характеристик личности подчиненного, стоит отметить, что влияние закона взаимной договоренности очень позитивно воспринимается людьми, тяготеющими к внутренней референции, людьми со смешанной референцией, а также теми, в чьей карте мотиваторов имеются формулировки типа «понимание целей», «общность целей» и тому подобное.

## **Влияние закона как групповых норм**

Формулировка: «У нас (в компании, отделе и т. д.) так принято/не принято». Если у вас сильная, однонаправленная корпоративная культура, если в компании или отделе люди действительно уважают мнение друг друга, если есть писанные и неписанные законы, то такой вид влияния будет эффективен для всех. Если это не так, то влияние закона как групповых норм будет работать только при управлении людьми с внешней референцией, т. е. такими людьми, для которых важны мнение и оценка окружающих. Проблема, правда, в том, что на них так же легко и при помощи того же инструмента могут оказывать влияние и другие люди.

Надо отметить, что в некоторых ситуациях влияние закона «так принято» может оказывать негативное воздействие, давать обратный эффект. Это происходит тогда, когда декларируемые нормы и ценности противоречат реально существующим. Поэтому всегда старайтесь оценить, насколько декларируемая корпоративная культура, т. е. ценности и нормы компании, соответствует реальной. Как только вы увидите значительные расхождения между реально существующей и декларируемой культурами организации, следует немедленно начинать коррекцию, чтобы попытаться свести их воедино.

## **Экспертное влияние**

Экспертное влияние – это один из самых эффективных видов влияния, который оказывает воздействие на всех людей, для которых имеет значение профессиональный рост и содержание работы, кому важно мнение окружающих и руководителя.

Экспертное влияние может осуществляться в трех вариантах:

# Эксперт – первое лицо, т. е. в нашем случае руководитель. Формулировка: «Ты знаешь, я многократно сталкивался с такой ситуацией (пояснение), поэтому я бы... (побуждение)».

Это очень эффективный вид влияния, при этом важно, чтобы сотрудник был убежден в наличии у руководителя экспертного опыта. Такой экспертный опыт имеет смысл посто-

янно подтверждать и демонстрировать, подогревая у сотрудников убежденность в экспертной позиции руководителя. Иногда очень важно смоделировать ситуацию, в которой вы сможете показать свои навыки и знания, а также умение решать сложные ситуации.

# Эксперт – объективная статистика или данные. Формулировка: «Ты знаешь, по данным (пояснение)... наиболее эффективным решением является (побуждение)».

Этот вид влияния эффективен, если для сотрудника являются значимыми данные или статистика. Особенно хорошо воздействует такой вид влияния на людей, имеющих системный, научный склад мышления, людей, склонных оперировать подобными данными самостоятельно.

# Эксперт – третье лицо. Формулировка: «Х всегда делал (советовал, говорил) так... (побуждение)».

Такие формулировки позволяют добиться хороших результатов тогда, когда это третье лицо действительно является авторитетом, входит в референтную группу того сотрудника, на которого мы хотим оказать влияние.

## **Харизматическое влияние, или влияние примера**

Формулировка: «Я уверен, что ты сможешь это сделать», «Для меня очень важно, чтобы ты это сделал», «Я бы на твоём месте...».

Это влияние эффективно при условии, что руководитель является примером для сотрудника, входит в его референтную группу и обладает ярко выраженной харизмой. Харизма – сочетание энергетики и обаяния личности. Это качество, присущее личности изначально, его, безусловно, можно развивать и совершенствовать, но невозможно сформировать «с нуля» у взрослого человека. Харизматическое влияние является наиболее интуитивным, поэтому может иметь как знак плюс, так и знак минус (достаточно вспомнить таких харизматических лидеров, как Гитлер или Муссолини). Если руководитель действительно обладает харизмой, очень велико искушение пользоваться этим влиянием постоянно: ведь это очень просто и не требует никаких дополнительных усилий со стороны руководителя. Но велики и связанные с ним риски. Во-первых, при значительном ухудшении личных отношений руководителя и сотрудника харизматическое влияние может сойти на нет или даже иметь обратный эффект. Во-вторых, руководитель, который строил взаимодействия с подчиненными исключительно на основе харизматического влияния, практически незаменим: с приходом другого руководителя коллектив может лишиться мотивации, стать плохо управляемым. Кроме того, харизматическое влияние относительно слабо воздействует на сильные личности, на людей, которые тяготеют к самостоятельности и самооценке на основании своих собственных критериев. В общем, надо помнить, что «от любви до ненависти и от ненависти до любви один шаг». Поэтому вывод такой: харизматическое влияние эффективно и полезно, но ни в коем случае не следует им злоупотреблять. Этот вид влияния необходимо использовать в сочетании с остальными.

## **Влияние вознаграждения**

Формулировка: «Ты сможешь принять участие в этом проекте, и это даст тебе новый профессиональный опыт (если профессиональный рост является мотиватором для данного сотрудника)». Общая схема формулировки: «Сделай это, и это даст тебе (мотиватор)».

Важно понимать, что под вознаграждением не имеется в виду материальная выгода. Суть влияния заключается в том, что мы объясняем сотруднику, как то или иное действие

позволит ему реализовать его потребности и мотивы. Для того чтобы эффективно использовать влияние вознаграждения, необходимо уметь определять карту мотиваторов каждого конкретного сотрудника, т. е. понимать, какой комплекс мотиваторов присущ именно ему. Тогда мы сможем, с одной стороны, добиться от сотрудника работы с максимальным КПД (коэффициентом полезного действия), а с другой – предоставим ему возможность полной реализации его потребностей и мотивов. Таким образом, мы одновременно добиваемся двух целей: прагматической (увеличение продуктивности) и гуманитарной (удовлетворенность человека). Вообще, карта мотиваторов и индивидуальная мотивация сотрудника, основанная на его личностных особенностях, – отдельная, очень важная и интересная тема.

## **Влияние принуждения**

Формулировка: «Если ты этого не сделаешь, то не сможешь продолжить свой карьерный рост (любой другой мотиватор)».

По сути дела, влияние принуждения является зеркальным отображением влияния вознаграждения. Но важно помнить о нескольких закономерностях. В большинстве случаев эффективно соотношение 70/30, где 70 – вознаграждение, поощрение, а 30 – принуждение, наказание. Во-вторых, чем выше уровень отдельного человека, чем выше уровень персонала в целом, тем более эффективно позитивное подкрепление (в отличие от негативного). Таким образом, влияние принуждения стоит использовать очень осторожно и только тогда, когда мы понимаем, что человек больше достоин порицания, нежели поощрения.

На что следует обратить внимание? Важно чередовать виды влияния, правильно выбирать их, исходя из особенностей ситуации, организации и качеств конкретного сотрудника. Необходимо анализировать эффективность того или иного вида влияния для каждого конкретного человека и группы людей. Руководителям очень полезно тренироваться именно в тех видах влияния, которые представляют для них наибольшую трудность, не увлекаясь тем, что хорошо получается и так. Надо помнить, что самый лучший менеджмент – менеджмент адаптивный, при котором руководитель умеет варьировать, приспособливать свои управленческие навыки и умения к конкретной ситуации и особенностям личности подчиненного. Только когда вы станете полностью адаптивны, вы сможете считаться искусным управленцем.

### **# ЗАДАНИЯ**

1. *Какие индивидуальные особенности сотрудника, рассматриваемые в главе 1 («Определение индивидуальных мотиваторов»), делают влияние принуждения более эффективным, чем влияние вознаграждения?*

2. *Карта мотиваторов сотрудника – вознаграждение, профессиональный рост, коллектив. Какие виды влияния будут особенно эффективными применительно к нему? Обоснуйте свое мнение.*

3. *Руководитель отдела, недавно получивший повышение, раньше был самым успешным сотрудником в отделе. Какие виды влияния ему стоит использовать наиболее активно?*

### **# ЗАДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ**

1. *Какие виды влияния по отношению к каждому из сотрудников Виртуального отдела будут наиболее эффективны? Обоснуйте свое решение.*

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Вид влияния						

2. Какие виды влияния каждый из сотрудников Виртуального отдела может наиболее эффективно использовать в следующих ситуациях:

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Убеждение клиента						
Влияние на коллег						
Необходимость отстаивания своей точки зрения перед руководителем						

## Метафорическое влияние как эффективный инструмент мотивации и управления

Очень часто в силу тех или иных причин мы не можем или не хотим напрямую критиковать сотрудников, давать им жесткие установки, диктовать, что именно они должны сделать. Тому есть много причин. Вспомните, приходилось ли вам что-то делать назло или не делать вообще только потому, что на вас слишком сильно давили? Я думаю, что подобное хоть раз в жизни случилось со всеми, а с некоторыми – довольно часто. Естественно, можно вспомнить закон физики, согласно которому действие рождает противодействие. Другая причина заключается в том, что мы боимся обидеть человека, напрямую указав ему на какой-то недостаток. Можно привести и многие другие причины, по которым следует использовать специальный прием, позволяющий достичь цели быстрее и эффективнее, ведь прямой путь не всегда самый оптимальный. Такой прием называется «метафорическое влияние».

Метафорическое влияние – один из наиболее эффективных и универсальных способов воздействия на человека и его мотивацию. Метафорическое влияние позволяет нам построить ситуацию таким образом, что человек самостоятельно приходит к нужному нам выводу. Именно это основа успеха: человеку гораздо легче принять то, что придумал он сам, в этой ситуации не возникает протеста и сопротивления.

Как же осуществляется метафорическое влияние?

1. Моделируется ситуация, сходная с той, в которой мы хотим оказать воздействие на человека.

### **Пример**

Мы хотим побудить человека принять определенное решение, в то время как он испытывает сильные сомнения относительно его эффективности. Мы рассказываем ему о другом человеке, оказавшемся в сходной ситуации, когда ему так же трудно было принять решение.

2. Демонстрируются «правильный» или «неправильный» сценарии действий.

### **Пример**

Мы сообщаем, на чем основывался, принимая решение, уже упоминавшийся нами человек.

3. Демонстрируется результат действий (привлекательный для сотрудника или, наоборот, совершенно неприемлемый).

### **Пример**

Принятое решение позволило человеку получить возможность карьерного роста или какое-то другое преимущество, соответствующее его карте мотиваторов.

4. Сотруднику предоставляется возможность самому сделать вывод.

### **Пример**

В нашей ситуации, рассказав о преимуществе, которое получил тот другой человек, мы ставим точку и предлагаем сотруднику самому сделать вывод.

### **Пример из практики**

*Об этом случае мне рассказала одна из участниц проводимого мною тренинга по технике переговоров. Узнав о метафорическом влиянии, она решила использовать этот прием для решения своей личной проблемы. Ситуация была такова: она жила в Подмоскowie, а*

*работала и училась в Москве. Ей часто приходилось поздно вечером возвращаться домой на электричке. Девушка просила отца купить ей машину, поскольку сама она зарабатывала не много. Отец же занял принципиальную позицию: «Когда заработаешь, тогда и купишь». После тренинга девушка стала подкладывать отцу записки криминальной хроники, в которых рассказывалось о нападениях на девушек и женщин, поздно вечером возвращающихся домой на электричке. Через два месяца отец купил ей машину.*

Почему метафорическое влияние является эффективным способом воздействия на людей? Этому есть несколько объяснений.

# Человек склонен проецировать, т. е. переносить на себя, свой опыт поступки, действия других людей, особенно если те находятся в сходных ситуациях. Если вы вчера случайно купили лотерейный билет, а сегодня услышали, что ваш коллега впервые в жизни сыграл в азартную игру и выиграл, вы с большой долей вероятности подумаете, что и вам может повезти. Если девушка поступает в технический вуз и слышит разговоры о том, что почти все его студентки успешно выходят замуж за своих однокурсников, поскольку юношей в нем учится больше, чем девушек, она перестает беспокоиться о своем будущем.

# Для человека гораздо естественнее воспринять негативную информацию (а она вполне может содержаться в метафорической истории) абстрактно, а не применительно к себе.

# Человек всегда гораздо легче соглашается с тем и с большим удовольствием внедряет то, что придумал сам, а метафорическая история дает ему такое ощущение.

# Метафорическая история позволяет избежать прямых обещаний или прямой критики, что в ряде случаев очень важно.

Существует несколько правил, которые помогают сделать метафорические истории более эффективным средством влияния:

# История должна быть сходна с ситуацией, в которой находится наш собеседник (иначе не произойдет явления проекции), но при этом не абсолютно тождественна ей (в последнем случае возникает сомнение и недоверие).

# История должна иметь четкую модель (сценарий) позитивных/негативных действий.

# История должна быть умеренной по объему и понятной, иначе теряются ясность и четкость восприятия.

# История должна быть достаточно яркой и запоминающейся.

# История должна упоминаться в разговоре как бы невзначай, по ходу дела, т. е. нужны связи.

# Вывод должен делать не рассказчик, а слушатель, иначе мотивация последнего будет снижена.

Рассмотрим технологию моделирования метафорических историй на конкретном примере. Нашей компании требуется сотрудник. В ходе интервью с кандидатом я понимаю, что для него очень важны перспективы роста и развития в компании, тем не менее я могу предложить ему только рядовую позицию. Итак, мои действия шаг за шагом:

# Моделируется ситуация, сходная с той, в которой мы хотим оказать воздействие на сотрудника. – *Хотела бы немного познакомить вас с особенностями нашей компании... (связка, о которой мы уже упоминали). Еще один интересный факт: весь топ-менеджмент нашей компании в области продаж – люди, которые когда-то пришли на рядовые позиции.*

# Демонстрируется «правильный» или «неправильный» сценарий действий. – *Они быстро достигли хороших результатов, проявив лидерские качества...*

# Демонстрируется результат действий (привлекательный для сотрудника или, наоборот, совершенно неприемлемый) – *...и постепенно прошли все ступени карьерного роста, в итоге став теми, кем стали. Хочу отметить, что и большинство топ-менеджеров за рубежом прошли такой же путь, причем многие из них согласились на релокацию (перемещение в другую страну) ради карьерного роста.*

# Сотруднику предоставляется возможность самому сделать вывод.

Метафорическое влияние может быть использовано во множестве ситуаций: для повышения мотивации (как было показано в проанализированном примере), для скрытой критики (она является часто более мягкой и лучше воспринимается человеком), для побуждения к каким-либо действиям.

Еще раз напомню об исследовании, целью которого было установление взаимосвязи между легендами, мифами и сказками данного народа и его менталитетом. Интересно, что такая взаимосвязь прослеживалась очень четко. Это объясняется тем, что мировосприятие и мировоззрение ребенка формируются во многом именно на основе тех сказок, легенд и мифов, которые он слышит. Для взрослого человека подобную роль выполняют средства массовой информации, которые, рассказывая о других людях, предлагают нам те или иные модели успеха. Так называемая «американская мечта» также представляет собой разновидность метафорического влияния.

*Перед вами несколько пересказов известных сказок (заранее приносим извинения за их краткость и смещение акцентов). Представьте себе, что это метафорические истории. С какой целью рассказана каждая из них?*

1. Жила-была девушка, звали ее Золушка. Была она очень трудолюбивой, терпеливой и доброй, и за это добрая Фея подарила ей чудесное платье, карету и отправила ее на королевский бал. Там Золушка очаровала всех своей добротой и приветливым нравом. Принц влюбился в нее, разыскал ее и женился на ней. Так Золушка обрела свое счастье.

2. Одна девушка, звали ее Золушка, жила с мачехой и злыми сводными сестрами. Ее заставляли очень много работать, и даже родной отец не заступался за нее. Добрая Фея помогла ей вырваться из дома и попасть на бал, где она смогла очаровать Принца. После бала Принц нашел ее и забрал из этой семьи, и влюбленные сыграли свадьбу.

3. Жила-была Золушка, она была очень доброй и трудолюбивой девушкой. Ей приходилось очень много работать, потому что мачеха ее не любила. И вот однажды добрая Фея решила порадовать бедную девушку и дать ей шанс изменить свою жизнь. Она подарила ей платье, карету и предложила поехать на королевский бал. Золушка ничего не побоялась и отправилась во дворец. Там она пела и танцевала и делала это так замечательно, что ее заметил и полюбил Принц. Золушка была вынуждена убежать с бала, так как дала слово Фее покинуть королевский дворец до полуночи, но потеряла туфельку. Принцу было очень непросто найти Золушку, но он все же отыскал ее, они признались друг другу в любви, поженились и жили долго и счастливо.

Вторая сказка на новый лад.

1. Жили-были три поросенка. Они жили все вместе и были здоровы, счастливы и довольны. Но вот решили они построить каждый отдельный домик. Первый брат построил дом из соломы, второй – из хвороста, а третий – из камня. Вскоре о поросятах узнал волк. Погнался он за первым братом, а когда тот укрылся в своем жилище, подул на его домик, и тот развалился. Побежал поросенок к своему брату, спрятались они в домике из хвороста, но и его волк легко разрушил. Пришлось им бежать к третьему поросенку. Три поросенка

спрятались от волка в каменном доме, и волк ничего не смог поделывать. С тех пор они жили все вместе и были счастливы.

2. Три брата-поросенка решили построить каждый свой домик. Один из них поленился и построил домик из соломы, который волк легко разрушил. Пришлось поросенку спасаться в домике у среднего брата. Но тот тоже поспешил и поленился и построил домик из хвороста, который волк также очень легко разрушил. Пришлось им бежать к старшему брату. Старший брат не ленился и не спешил: он построил себе каменный дом, который волк, сколько ни пытался, не мог разрушить. Так спаслись три поросенка.

3. Три поросенка построили каждый свой домик: один построил хороший, каменный, дом, а два других построили дома похуже – из соломы и хвороста. Но волку не удалось съесть ни одного поросенка, даже тех, чьи домики он смог разрушить, потому что все они помогали друг другу и стояли друг за друга горой.

### # ЗАДАНИЕ

*Ниже приведено несколько управленческих ситуаций. Решите, к каким действиям вам нужно побудить сотрудника, и смоделируйте метафорические истории для каждой ситуации:*

1. *Сотрудник ориентирован преимущественно на результат, очень целеустремлен и действительно многого добивается в работе с клиентами, имея одни из самых высоких показателей. Однако у него постоянно возникают проблемы с отработкой процедур и деталей, в связи с чем довольно часты сбои на этапе поставок и осуществления клиентского сервиса.*

2. *Сотрудник ориентирован больше на содержание работы, нежели на людей, а также на процессы. При этом его работа частично связана с данными и цифрами, а частично с общением с людьми – там-то и возникают трудности. Смоделируйте историю, которая подскажет сотруднику правильный, с вашей точки зрения, алгоритм действий.*

3. *Сотрудник давно и успешно работает в компании, при этом отчасти по объективным, отчасти по субъективным причинам до сих пор не имел карьерного роста, хотя такой рост и возможен в дальнейшем. Однако вы видите, что в настоящий момент сотрудник несколько демотивирован и не уверен в своем будущем.*

4. *Сотрудник слишком болезненно относится к критике из-за собственного перфекционизма и очень тяжело переживает даже мелкие неудачи.*

5. *Из-за стремления быстрее решить возникающие проблемы сотрудник часто совершает поспешные, недостаточно продуманные действия, последствия которых ему самому часто приходится исправлять.*

### # ЗАДАНИЕ

*Вам необходимо побудить сотрудника с внешней референцией, ориентированного преимущественно на результат, больше полагаться на свое мнение, отстаивать свою позицию, принимать самостоятельные решения, ни у кого не спрашивая совета. Вы также заинтересованы в том, чтобы несколько снизить его потребность в признании со стороны окружающих. Смоделируйте метафорическую историю, которая поможет вам решить все эти задачи.*

Обратите внимание на то, что метафорические истории – универсальный инструмент взаимодействия, убеждения и влияния, который может быть использован не только в управленческом общении, но и в ходе любых переговоров. Метафорические истории могут как моделироваться, так и заимствоваться из реальных жизненных ситуаций, что представляется более предпочтительным. Поэтому имеет смысл составить для себя запас типовых историй

(для тех ситуаций, с которыми вы сталкиваетесь постоянно и которые имеют тенденцию повторяться), а также освоить технику их моделирования, с тем чтобы уметь быстро и оперативно реагировать на текущую ситуацию.

### ▲ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ПО ИНТЕРПРЕТАЦИИ СКАЗОК

#### *Сказка про Золушку*

1. Основная идея: будь трудолюбивой, доброй, терпеливой, и жизнь тебя вознаградит. Счастье – в удачном браке.
2. Главное – вовремя уйти из семьи, где тебя обижают, и обрести счастье, а счастье – это любовь и брак.
3. Залог счастья – удача, счастливый случай. Всегда используй все свои возможности.

#### *Сказка про трех поросят*

1. Нужно держаться друг за друга, иначе может случиться беда.
2. Не ленись – и все будет хорошо.
3. Нужно помогать друг другу, и тогда никакие напасти не страшны.

## **Глава 9 Самомотивация и ее развитие. Самоменеджмент**

Одним из признаков успешного менеджмента и успешной организации является то, что многие сотрудники владеют таким инструментом, как самомотивация. Что это значит? Это значит, что во многих сложных и ответственных ситуациях они могут длительное время обходиться без внешнего положительного подкрепления, мотивируя себя сами. Очень часто для таких людей главным мотиватором является самореализация, т. е. карта мотиваторов во многом заложена в самой личности. Надо сказать, что такая особенность, с одной стороны, может быть очень удобна для руководителя: ведь не надо прикладывать значительных усилий для дополнительной мотивации. Но всегда есть и другая сторона медали: такой сотрудник довольно часто становится плохо управляемым, особенно при частичной или полной потере интереса к работе, он легко покидает компанию в ситуации, когда самореализация становится невозможной.

Существует много управленческих подходов и приемов, позволяющих развивать навыки самомотивации у сотрудника таким образом, что это будет играть исключительно положительную роль.

## Установки человека: позитив – негатив

Путник шел по дороге и увидел работающих каменщиков. «Что ты делаешь?» – спросил он у первого. «Я кладу камни», – ответил тот. «А что делаешь ты?» – спросил путник у второго каменщика. «Я работаю за две гривны в неделю». Увидел путник третьего каменщика и обратился к нему со своим вопросом. «Я строю дворец, который простоят века», – таким был ответ.

Совершенно очевидно, что эти каменщики работали с разным настроем. У данной истории есть продолжение: через некоторое время, ближе к концу дня, путник снова шел мимо каменщиков. Двое из них казались усталыми, печальными и еле двигались, третий же работал быстро и при этом напевал. Угадайте, что каждый из них ответил путнику в начале дня?

Мы помним, что можно спрогнозировать, какие установки и в каких ситуациях будут преобладать у сотрудника, используя параметр *стремление – избегание*. Но, будучи руководителями, мы можем не только констатировать факт, но и влиять на развитие позитивного восприятия сотрудником действительности и создание настроения на такое восприятие. Рассмотрим несколько практических приемов, которые помогают его формированию.

**Рефрейминг** – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под другим углом зрения. Классический пример этого представлен в довольно известной байке: сидят пессимист и оптимист и пьют вино, перед ними стоит наполовину опорожненная бутылка. Пессимист говорит: «Фу, уже половину выпили». Оптимист же на это отвечает: «Зато еще половина осталась». Руководителю важно как самому владеть этим приемом, так и учить своих сотрудников умению видеть другую сторону событий.

Сам по себе рефрейминг может строиться по нескольким принципам:

# Переформулирование с точки зрения позитива: «Мы даем тебе дополнительный проект, чтобы ты мог проявить себя и доказать свою способность к дальнейшему росту» (вместо слов: «Ты получаешь дополнительную нагрузку за те же деньги»).

# Использование слова *зато*, для того чтобы показать преимущества определенной ситуации или качеств человека: «Он медлителен, *зато* все перепроверяет и не допускает ошибок».

# Постановка факта, человека или ситуации в выгодный для сравнения ряд: «По сравнению с бухгалтерией наш отдел загружен гораздо меньше». «Ты сейчас успеваешь гораздо больше, вспомни, сколько времени у тебя уходило на эту работу три месяца назад».

# Противопоставление с использованием слова *или*: «Что ты хочешь: чтобы я пообещал тебе все, о чем ты сейчас просишь, или сказал, что реально я могу тебе гарантировать?»

Рефрейминг ни в коем случае не означает обман, та сторона ситуации, которую мы показываем, обязательно должна соответствовать действительности. В ходе управленческого общения с сотрудниками, а также тренингов нужно показать им этот прием и разъяснить, какие преимущества он дает для самомотивации. Практика показывает, что люди, регулярно использующие этот прием, чувствуют себя значительно более удовлетворенными и счастливыми, причем не только на работе, но и в личной жизни.

### # ЗАДАНИЯ

1. Сотруднику предстоит в течение двух недель пройти сложный тренинг по продукции. Он несколько демотивирован, поскольку за это время мог бы осуществить много продаж и заработать. Сделайте рефрейминг ситуации максимальным числом способов.

2. Мы понимаем, что сотрудник, которому мы в ближайшем будущем планируем предоставить возможность карьерного роста, видит в работе руководителя только преимущества, но не осознает реальных сложностей. Осуществите рефрейминг таким образом, чтобы показать ему всю сложность и ответственность работы руководителя.

3. Компания переходит на другую организационно-правовую форму или же становится более открытой для проверяющих органов. В связи с этим происходит резкое увеличение документооборота и усложнение отчетности. Естественно, такая ситуация раздражает сотрудников. Проведите рефрейминг этой ситуации, чтобы усилить ее позитивно восприятие.

## Навыки решения проблем. Что делать и кто виноват?

*Кто хочет работать – ищет средства, кто не хочет – причины.*  
**С.П. Королев**

В английском языке есть такое понятие – problem solver. На русский язык это переводится приблизительно так: человек, склонный к решению проблем. Причем ключевым здесь является слово «решение». То есть суть состоит в том, что человек из многих различных вариантов действий выбирает именно решение проблемы. А ведь многие предпочитают или делать вид, что все хорошо и проблемы не существует, т. е. избегать проблемной или конфликтной ситуации, или паниковать, считая, что все пропало, или перекладывать ответственность за выход из сложной ситуации на других людей. На самом деле вариантов поведения много. Склонность человека к самостоятельному, активному и ответственному решению проблем – одно из важнейших качеств в бизнесе, которое позволяет нам оказывать сотруднику доверие, дополнительно мотивируя его предоставлением значительной самостоятельности в достижении результата.

Замечательно, когда к вам приходит человек, уже обладающий подобным качеством. А если нет? Можно ли формировать эту успешную модель поведения в процессе управления и мотивации? Отчасти да. Здесь, как и во многих других случаях, можно вывести определенный алгоритм действий:

# Мы действительно делегируем ответственность, т. е. передаем сотруднику полный спектр полномочий и следим за тем, чтобы он их принял.

# Мы формируем у сотрудника необходимые навыки решения конфликтных и сложных ситуаций (руководитель может сделать это самостоятельно или привлечь для этой цели внешнего тренера).

# Нам известна карта мотиваторов каждого сотрудника, и мы «привязываем» самостоятельное решение возникающих проблем к одному или нескольким мотиваторам человека (т. е. осуществляем автономизацию мотива). Например, одним из мотиваторов является похвала, следовательно, руководитель должен хвалить сотрудника именно в тех ситуациях, где тот берет на себя инициативу в решении проблемы. Если мотиватор – результат, то мы связываем достижение результата с решением проблемной ситуации. Если мотиватор интерес, мы можем показать, насколько интересен и вариативен алгоритм решения конфликтов и принятия решений в сложных ситуациях. Такие примеры можно приводить до бесконечности, сам же принцип формирования дополнительных мотиваторов мы уже довольно подробно рассмотрели.

# Мы даем сотруднику четкие установки: если проблема возникла, ее надо решать, а не избегать (хорошо бы еще и объяснить на конкретных примерах почему). Мы также излагаем ему четкий алгоритм действий: «Если у тебя возникли трудности, ты должен прийти к своему руководителю и сообщить ему о том, что есть такая-то проблема, что ты можешь предложить такой-то вариант выхода из этой ситуации (в идеале – несколько вариантов), проанализировать плюсы и минусы, а также вероятность успеха каждого из предложенных вариантов и только после этого поинтересоваться мнением руководителя». Такой подход приучает сотрудников к самостоятельности и формирует у них чувство ответственности за решение сложных ситуаций, а кроме того, дает им абсолютно необходимый в бизнесе навык решения проблем.

Есть несколько важных моментов, на которые стоит обратить внимание при урегулировании сложных ситуаций. Первое, что нужно принять для себя как руководство к дей-

ствию, – это обращенность в будущее. Нас не должно интересовать прошлое как таковое, мы не должны заниматься поиском ответа на вопрос «Кто виноват?», нам важно только то, что касается формирования будущего. Одной из наиболее типичных ошибок людей, попадающих в негативные ситуации, является попытка найти виноватых, а также излишне подробный анализ прошлого. Все наши усилия должны быть ориентированы на будущее, направлены на улучшение ситуации в будущем, на созидание, а не отрицание и осуждение того, что было сделано раньше. Прошлое интересует нас ровно настолько, насколько оно может повлиять на будущее, т. е. важно не то, почему сотрудник совершил ошибку, а как построить ситуацию в будущем таким образом, чтобы эта ошибка не повторилась. Нам важно не почему человек плохо поступил в прошлом, а как можно добиться того, чтобы устранить причину плохого поступка и побудить его в будущем поступать по-другому. Кому-то эта разница может показаться незначительной, однако это не так. Именно нюансы, оказывающие влияние на наше подсознание, и формируют модели поведения. То, что человек поймет, как действовать нельзя, вовсе не означает, что он тут же научится действовать так, как нужно. Второй момент: прошлое необратимо, и когда мы постоянно в нем «зависаем», у нас создается настроение безысходности, невозможности что-то изменить. Поэтому анализировать причины прошлых ошибок и неудач надо, но лишь с точки зрения мер по улучшению ситуации в будущем. Так что стоит перестать задаваться вопросом «Кто виноват?» и перейти к значительно более продуктивному – «Что делать?».

*Двое сотрудников одновременно приступили к работе в только что созданном отделе маркетинга. Один из них повел себя «позитивно»: продумал, что необходимо сделать для улучшения работы отдела, и внес соответствующие предложения. Другой – «негативно», упорно обсуждая со всеми неправильную, с его точки зрения, постановку системы маркетинга в компании и сложность ее усовершенствования. Как вы думаете, кто из них добился успеха?*

### # ЗАДАНИЯ

1. *Начинающий сотрудник поехал на встречу со сложным и конфликтным клиентом. Клиент остался недоволен результатами переговоров и позвонил руководителю. Руководитель уладил конфликт. Затем он пригласил сотрудника и сообщил ему о конфликте и о том, как он его разрешил, а также сказал, в чем, по его мнению, сотрудник допустил ошибку, выстраивая отношения с клиентом. Проанализируйте эту ситуацию и предложите более удачный вариант действий руководителя.*

2. *Сотрудник приходит к своему руководителю и сообщает ему о возникновении сложной ситуации. Тот сразу же предлагает несколько вариантов ее решения и просит сотрудника рассмотреть их и самостоятельно выбрать лучший. Проанализируйте эту ситуацию и, если необходимо, скорректируйте действия руководителя.*

3. *Всякий раз, когда сотрудники приходят к руководителю со своими проблемами, тот выказывает недовольство и заявляет, что все эти проблемы надуманны. Проанализируйте причины и следствия такой ситуации. Постарайтесь отойти от стереотипов.*

## Стереотипы. Вариативность. Принцип алгоритма

Очень важным условием формирования навыка урегулирования сложных ситуаций и, как следствие, повышения уровня самостоятельности и ответственности является отход от стереотипов. Стереотипов в нашей жизни очень много, они мешают нам принимать правильные решения, видеть в людях главное, быстро реагировать на изменения, быть проактивными, т. е. уметь прогнозировать ситуацию. Важно помнить, что любая ситуация может быть вызвана множеством различных причин, так же как и вести к большому числу разнообразных последствий; большинство бизнес-задач имеет несколько вариантов решения, и, высказывая какую-то гипотезу или предположение, нельзя забывать, что это всего лишь один из вариантов. Нужно стараться увидеть как можно больше таких вариантов и по возможности отказываться от сложившихся стереотипов в отношении как людей, так и ситуаций в бизнесе.

Можно привести огромное множество примеров стереотипов:

# Людей мотивируют только деньги. Мы концентрируемся на каком-то одном пункте карты мотиваторов сотрудника, абсолютно забывая и игнорируя все остальные. Стереотипное же воздействие только на один мотиватор ведет к тому, что он начинает воздействовать все слабее или же, наоборот, вытесняет все остальные, что неизбежно ведет к уменьшению возможностей вариаций в управлении и мотивации сотрудника и, как следствие, к снижению управляемости.

# Успешный сотрудник успешен во всем.

# Если человек повел себя негативно один раз, он и в дальнейшем будет вести себя негативно.

# Если сотрудник работает в сфере маркетинга (рекламы, управления персоналом и т. д.), он должен работать в этой сфере всю оставшуюся жизнь.

# Работать много лет в одной организации – признак лояльности.

# Работать много лет в одной организации – значит стагнировать, остановиться в развитии.

# Каждый человек будет мотивирован, если у него появится возможность карьерного роста.

Продолжать перечисление таких примеров можно до бесконечности. Как же отойти от стереотипов, вывести себя на новый уровень креативности и эффективности в принятии решений и управлении ситуациями? Вот несколько полезных советов:

# Возьмите себе за правило, высказав одну гипотезу, всегда искать вторую, а лучше несколько.

# Объяснив действия других людей позитивно или негативно, обязательно постарайтесь найти как можно больше противоположных объяснений.

# Старайтесь проводить параллели и искать решения в совершенно иных плоскостях, сферах деятельности и бизнеса (например, начинающему руководителю очень полезно тренироваться в интерпретации тех или иных действий подчиненного, проводя параллели с собственным опытом работы с клиентами).

# Используйте все возможности для мини-тренинга креативности: собирайте и решайте задачки на креативность, ищите нестандартные способы использования стандартных предметов – теоретически, конечно (очень хорошее упражнение для развития креативности и нестандартного мышления – взять какой-то стандартный бытовой или офисный предмет и постараться найти как можно больше необычных способов его использования).

# Записывайте все услышанные или прочитанные вами высказывания, которые показались вам необычными, перевернули какие-то ваши представления (а потом спросите себя, почему вы сами до этого не додумались).

Этот ряд можно продолжить, представив множество других способов отхода от стереотипов и поиска новых решений. Это полезное упражнение для развития навыков нестандартного мышления, необходимого для успешного руководства персоналом и создания мотивации. В действительности умение мыслить оригинально – один из важнейших навыков хорошего руководителя, потому что процесс управления и, в особенности, мотивации людей помимо специальных знаний требует и готовности к принятию нестандартных решений.

### # ЗАДАНИЯ

1. Проверните приведенные ниже высказывания-стереотипы, используя как можно больше аргументов:

# Успешный сотрудник успешен во всем.

# Если человек повел себя негативно один раз, он и в дальнейшем будет вести себя негативно.

# Если сотрудник работает в сфере маркетинга (рекламы, управления персоналом и т. д.), он должен работать в этой сфере всю оставшуюся жизнь.

# Работать много лет в одной организации – признак лояльности.

# Работать много лет в одной организации – значит стагнировать, остановиться в развитии.

# Каждый человек будет мотивирован, если у него появится возможность карьерного роста.

2. Предложите как можно больше выходов из следующей ситуации: сотрудник в городе N не имеет перспектив карьерного роста, поскольку в его регионе данное направление бизнеса развито слабо и руководящих позиций просто нет.

3. Решите задачу на нестандартное мышление:

Два ковбоя очень любили состязаться друг с другом в скорости верховой езды. Зрители делали ставки, и ковбои благодаря этому получали неплохой доход. Но поскольку они всегда приходили к финишу одновременно, интерес зрителей к ним в конце концов пропал. Тогда ковбои решили изменить правила: скачки выигрывает тот, чья лошадь придет к финишу последней. Эти условия заинтересовали местных жителей, и на скачки собралось огромное число зрителей. Но вот беда, ковбои стояли на старте, и ни один из них не хотел трогаться с места первым. Зрители стали возмущаться и грозились побить ковбоев за обман. Вдруг к состязавшимся подошел старик, что-то тихо сказал им, и через несколько минут ковбои с бешеной скоростью помчались к финишу. Что сказал старик?

## **Как справляться с негативной информацией. Защита и поиск выхода. Выход из отрицательного якорения. Преодоление барьеров и избеганий**

Почти на каждого из нас постоянно обрушиваются потоки негатива – трудностей, нерешенных проблем. Как справиться со всем этим, не испытывая постоянного стресса и оставаясь эффективным? Существует несколько приемов, которые позволят вам повысить собственную мотивацию и эффективность:

# Возьмите себе за правило всякий раз, когда происходит что-то негативное, минимум три раза проводить рефрейминг, т. е. стараться найти три позитивных последствия или выигрыша, которые можно извлечь из данной неприятности.

# Подходите к вопросу достоинств и недостатков следующим образом: достоинства мы развиваем, а недостатки стараемся нейтрализовывать, т. е. старайтесь моделировать ситуации таким образом, чтобы недостаток не был значим. Представьте себе следующую ситуацию: человек является интровертом и мучается от осознания своего основного недостатка – отсутствия коммуникативных способностей (все мы знаем, что существуют общепринятые представления о достоинствах и недостатках). Как следует поступить такому человеку? В первую очередь, он должен понять, есть ли ситуации, в которых он не сможет обойтись без коммуникативных навыков, или он прекрасно справится с работой и без них. Если он легко сможет добиться успеха при том наборе способностей, который у него реально имеется, ему не стоит сожалеть о своем якобы недостатке. В обобщенном виде данная идея сводится к следующему: недостатки – это только то, что нам действительно мешает, а не то, что принято считать недостатками. Другая ситуация: какой-то недостаток на самом деле мешает нам достичь успехов. В таком случае мы должны сказать себе: «Да, это недостаток. Что можно сделать, чтобы он мешал мне как можно меньше?», – после чего постараться найти возможности максимально нейтрализовать этот недостаток – например, ту же некоммуникабельность. Если основной вид деятельности не требует постоянного личного общения с клиентами (как, например, продажи), можно свести его к минимуму, заменив перепиской по электронной почте. Достоинства же, напротив, необходимо развивать, как можно чаще создавая ситуации, в которых наши положительные качества смогут проявиться особенно ярко.

# Четко обозначьте свою референтную группу. Никогда не забывайте замечательные слова: «Никто не может обидеть нас без нашего на то согласия». Очень важно научиться не реагировать на негатив, исходящий от людей, как знакомых, так и незнакомых. Приведу пример: вы идете по улице, и вдруг сидящая на скамейке пожилая женщина, мимо которой вы проходите, делает неодобрительное замечание о вашем внешнем виде. Это вас расстроит? Если да, это значит, что вам еще предстоит очень долго работать над самомотивацией и четким определением референтной группы. Если же вы не придадите этому эпизоду большого значения, вспоминайте о нем всякий раз, когда будете болезненно реагировать на критику со стороны людей, не входящих в вашу референтную группу.

Еще одна ситуация: человек, входящий в вашу референтную группу, часто вызывает у вас отрицательные эмоции, вы чувствуете его отрицательное к вам отношение. Может быть, вы оказались в руках манипулятора? Понаблюдайте за ним, и если вы убедитесь, что это именно так, подумайте, не стоит ли вам изменить свое отношение к этому человеку.

# Нельзя забывать о том, что положительный настрой в ситуации, когда вы приступаете к решению сложной задачи, – залог успеха. Приведу несколько примеров. Сотрудник,

успешно осуществляющий продажи, рассуждает таким образом: «Я могу предложить клиенту то, что даст ему возможность получить выгоду для себя (заработать, улучшить качество жизни и т. д.). Неэффективный же продавец, который вряд ли добьется успеха, думает так: «Я отвлекаю человека от дел, надоедаю ему, пытаюсь заставить его купить то, что ему, в общем-то, и не нужно». Собираясь на переговоры к конфликтному клиенту, успешный человек полон решимости: «И все равно я перетяну его на свою сторону! Я не я буду, если его не сделаю!» Человек же, программирующий себя на неудачу, говорит себе: «Опять он будет недоволен, начнет мне хамить... Бедный я, бедный!» Вот пример рассуждений негативно и позитивно настроенных руководителей: «Как же много все-таки у Василия серьезных недостатков!» – «Василию еще развиваться и развиваться!»

Очень важно постоянно контролировать себя и требовать от себя позитивного настроения. Существует мнение, что мысли материальны. Не берусь судить, так ли это, но в чем я более чем уверена, так это в том, что мы сами можем запрограммировать себя на успех или неудачу. Поэтому дело каждого решить, на что делать установку – на то, чтобы быть успешным или обречь себя на вечный проигрыш.

# Продолжением предыдущей темы можно считать позитивное моделирование будущего: «почему у меня это должно получиться». Один из важнейших факторов успеха в жизни и карьере – определение реальных ресурсов, которые позволяют с большой вероятностью прогнозировать успех задуманного. В данном случае речь идет не о самообмане, а о подходе: нужно четко и объективно оценить внутренние и внешние ресурсы для достижения поставленной цели.

Существует и противоположный подход – обоснование причин неудачи. Надо сказать, что те, кто придерживается этого подхода, обычно становятся неудачниками. Поэтому вначале следует проанализировать имеющиеся возможности и только потом просчитывать риски, причем вопрос при этом нужно ставить следующим образом: «Что я могу сделать, чтобы нейтрализовать этот фактор риска?»

# Выход из отрицательного якорения. Часто бывает так, что мы несколько раз подряд терпим неудачи или испытываем отрицательные эмоции в однотипных ситуациях. В таких случаях происходит так называемое отрицательное якорение, то есть возникает устойчивая ассоциативная связь любой подобной ситуации с отрицательными эмоциями. В дальнейшем основной риск бывает связан с тем, что сама по себе ситуация или ее ожидание вызывают отрицательные эмоции, негативный настрой и как следствие – возросшую вероятность неудачи. Как быть? Самый лучший выход – смоделировать для себя подобную ситуацию, но обязательно с успешным финалом и, таким образом, закрепить ее положительное восприятие. Например, начинающий водитель несколько раз подряд попадает на участок дороги с оживленным движением, ему сигналият, и он чувствует себя неуверенно, теряется. Понятно, что вождение машины станет вызывать у него негативные эмоции. Такому человеку нужно выбрать тихую улицу, по которой будет легко вести машину, получая удовольствие от процесса вождения, и повторить эту ситуацию несколько раз. Другой пример: подготовка презентации требует от вас многочасовой, кропотливой и нудной работы по сбору информации. Это вас раздражает, и есть риск, что подготовка презентаций всегда будет вызывать у вас раздражение. Для разнообразия проведите несколько простых презентаций, подготовка к которым не займет много времени.

## # ЗАДАНИЯ

1. Вы собираетесь на переговоры с очень трудным клиентом, который работает с вашими конкурентами. Опишите процесс вашей подготовки к этой встрече.

2. В начале дня вам предстоит несколько неприятных объяснений с коллегами по работе. Есть риск, что процесс общения с ними в течение всего дня будет вызывать у вас негативные эмоции. Предложите выход из этой ситуации

3. Вы работаете секретарем и считаете, что ваша застенчивость – серьезный недостаток. Скорректируйте данную ситуацию.

4. Вы работаете в отделе продаж. Ваша сильная сторона – коммуникации, слабая – работа с документами. Предложите как можно больше различных способов минимизации отрицательного влияния вашей слабой стороны на результаты работы.

## **Анализ собственной мотивации и характеристик в соотнесении с видом деятельности**

Одним из факторов успешности человека в организации и его долгосрочной мотивированности и настроя на длительную работу является умение самостоятельно анализировать свою карту мотиваторов и отношение к конкретным действиям или видам работ. Каким образом можно проделать это упражнение? Проанализируйте, какие мотиваторы требуются для того или иного вида деятельности, и постарайтесь искренне ответить на вопрос о собственной карте мотиваторов, своих предпочтениях и избеганиях, после чего сравните полученные результаты. Дело в том, что человек не может добиться сколько-нибудь значительного успеха в том деле, которое вызывает у него постоянное раздражение и дискомфорт, поэтому надо оценить свои возможности максимально объективно.

Рассмотрим два примера. Вы собираетесь стать бухгалтером, а эта работа требует процедурности, предполагает стабильность и повторяемость функций, непрерывный процесс обучения и повышения квалификации. Вы же ориентированы, в первую очередь, на четкий и видимый результат, являетесь человеком возможностей, очень заинтересованы в повышении квалификации и профессиональном росте, тяготеете к внешней референции (для вас большое значение имеет признание окружающих). Очевидны серьезные расхождения между вашими предпочтениями и избеганиями и мотиваторами, необходимыми для успеха в данном виде деятельности. Поэтому можно сделать вывод, что вы вряд ли получите удовлетворение от этой работы и вам стоит подумать о том, чтобы выбрать для себя другую профессию.

От сотрудника отдела продаж требуется гибкость, вариативность, высокий уровень устойчивости к стрессам, готовность к постоянным изменениям, умение учитывать потребности клиента. Большое значение для людей, занимающихся этим видом деятельности, имеет мнение окружающих, они, как правило, ориентированы на результат. Перед нами кандидат на эту позицию: человек возможностей со смешанной референцией, для которого важны результат, признание, новизна в работе. Безусловно, такой человек сумеет добиться успеха в данном виде деятельности, а если ему и не хватает каких-то необходимых навыков, он достаточно легко сможет их приобрести.

### **# ЗАДАНИЯ**

*Соотнесите приведенные в таблице карты мотиваторов и личностные характеристики с различными видами деятельности.*

	✓ Заработок ✓ Результат ✓ Соревнование ✓ Рост	✓ Профессионализм ✓ Зарплата ✓ Коллектив ✓ Руководитель	✓ Карьерный рост ✓ Доход ✓ Успех ✓ Ответственность
Секретарь			
Бухгалтер			
Сотрудник отдела продаж			
Финансовый директор			
Руководитель отдела продаж			
Технолог			

2. Проанализируйте рассказ молодой девушки, занятой поиском работы, предложите несколько подходящих ей профессий, исходя из ее карты мотиваторов и проявившихся в ее речи индивидуальных особенностей.

*«Меня всегда привлекала аналитическая и творческая работа. Когда я поступала в вуз, уже было понятно, что экономическое образование будет востребовано. Моя мама, главный бухгалтер, всю жизнь проработавшая в бухгалтерии, считала, что мне также следует работать бухгалтером. Но мне не нравится рутинная и необходимостью делать все в соответствии с четко определенными процедурами. В этой профессии практически нет и не может быть творчества. После 3-го курса мне удалось найти работу, связанную с финансовым анализом и западной отчетностью в соответствии со стандартами GAAP. Это показалось мне интересным, и я решила постараться получить именно эту специализацию. Однокурсница, которой удалось устроиться в инофирму, посоветовала мне найти работу уже сейчас, на 4-м курсе, потому что тогда после окончания вуза у меня будет шанс найти действительно хорошее место или сделать карьеру там, где я начну работать сейчас. Поэтому я в первую очередь заинтересована в приобретении опыта, а оплата не является для меня значимым фактором. Гораздо важнее для меня возможность научиться чему-то новому и приобрести опыт работы в известной западной компании».*

#### # ЗАДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

1. Определите особенности восприятия сотрудников Виртуального отдела.

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Склонность к позитивному или негативному восприятию в целом						
Тип ситуаций и действий, которые будут восприниматься явно негативно						
Тип ситуаций, которые могут восприниматься неоправданно позитивно						
Степень выраженности навыков самостоятельного решения проблем						
Склонность к стереотипам (указать, к каким именно)						
Какие защитные реакции в случае негативных ситуаций могут возникнуть и почему						

2. Определите карту мотиваторов и модели поведения каждого из сотрудников при следующих условиях.

	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Работа на текущей позиции						
Продвижение на позицию руководителя						
Работа по выводу на рынок нового продукта						
Позиция внутреннего тренера по продукции						
Позиция внутреннего тренера по продажам и коммуникациям						

## **Глава 10 Планирование карьеры и определение потенциала, значимых компетенций и развития**

Одна компания – производитель обуви направила двух своих представителей в африканскую страну для того, чтобы выяснить, имеются ли там возможности для развития бизнеса. Через несколько дней от одного из них пришло сообщение: «Бизнес абсолютно бесперспективен: все жители ходят босиком». Руководители расстроились и уже хотели было поставить крест на развитии бизнеса в этой стране, как вдруг на следующий день пришло сообщение от второго сотрудника: «Великолепные перспективы, отличный рынок, мы можем победить всех конкурентов: здесь все пока ходят босиком».

От того, как мы развиваем персонал организации, во многом зависит то, какое сообщение мы получим. Очень часто ставится знак равенства между развитием и обучением, или тренингом. Такая ошибка может дорого стоить компании. Развитие, безусловно, включает в себя обучение, но оно также подразумевает и развитие мотиваций сотрудника, его командности, креативности и других личностных качеств. Только комплексный подход к развитию даст нам тот эффект, на который мы рассчитываем. Еще одна ошибка, которую часто совершают в организациях, – это реактивность: мы начинаем развивать человека только тогда, когда что-то идет не так, как хотелось, когда ему явно НЕ ХВАТАЕТ каких-то качеств, навыков или мотивированности для достижения ожидаемых результатов. Очень важно быть проактивными, то есть подготавливать и прогнозировать результат заранее. Кроме того, развитие – процесс постоянный, он начинается с первого дня работы в компании и обязательно включает в себя планирование карьеры сотрудника, соотнесение его возможностей и амбиций со стратегиями развития компании на несколько лет вперед. Именно такой подход является наиболее продуктивным.

Ниже мы последовательно рассмотрим несколько значимых этапов развития сотрудника в компании и подходов к нему применительно к краткосрочным и долгосрочным перспективам.

## Определение значимых компетенций

Одним из ключевых моментов в развитии сотрудников компании является правильное определение значимых компетенций. Под компетенциями мы понимаем индивидуально-личностные характеристики (ИЛХ), знания, умения, навыки (ЗУН), модели поведения (МП) сотрудника и его ценности и мотиваторы. Имеет смысл выделить следующие группы компетенций:

- исходные компетенции, т. е. те компетенции, которыми обладает сотрудник на данный момент;
- компетенции, которые необходимы любому сотруднику организации для успешной карьеры и соответствия корпоративным ценностям и нормам;
- компетенции, необходимые для успешного выполнения функций, соответствующих различным должностям.

Рассмотрим наиболее типичные ошибки, связанные с определением компетенций.

# Не разделяются компетенции, значимые для различных должностей. В такой ситуации успешный сотрудник, например лучший торговый представитель, автоматически получает руководящую должность при появлении вакансии руководителя отдела продаж или супервайзера. Однако набор компетенций, необходимых для успешной работы в качестве руководителя, существенно отличается от набора компетенций рядового сотрудника, пусть даже успешного. Таким образом, подбор руководителя можно сравнить с игрой в рулетку, когда результат невозможно спрогнозировать с большой долей вероятности. Следствием вышеописанного решения станет то, что отдел продаж потеряет хорошего торгового представителя и приобретет плохого руководителя. Как правило, такую ситуацию очень сложно исправить, поскольку на понижение в должности человек вряд ли согласится, а успехов на новом месте не достигнет. В связи с этим следует вспомнить важное правило: успех на предшествующем месте работы не определяет успеха на будущем, поскольку почти во всех случаях необходимые компетенции в какой-то степени будут различаться.

# При составлении профиля необходимых компетенций учитываются только профессиональные навыки, знания, умения и опыт, при этом совсем не уделяется внимания ИЛХ и моделям поведения, ценностям и мотивации. На самом же деле в большинстве случаев гораздо легче приобрести новые навыки или скорректировать старые, нежели изменить характеристики сотрудника. В результате мы получим достаточно квалифицированного сотрудника, но он не сможет действовать, развиваться и расти в соответствии с нормами и ценностями организации и коллектива.

Правильное определение профиля значимых компетенций – основа основ планирования карьеры человека и его развития. Это вопрос стратегии и выстраивания организации на много лет вперед. Например, наша компания придерживается принципа развития и продвижения кадров внутри организации, поэтому мы очень редко приглашаем на руководящие должности сторонних специалистов, а при оценке кандидатов на рядовые позиции всегда просчитываем потенциал развития человека, причем в отношении как многофункциональности и возможности ротаций, так и вертикального роста. Это означает, что при прочих равных данных, необходимых для выполнения текущей работы, преимущество всегда получит кандидат, имеющий личностные характеристики, обязательные для хорошего руководителя. Другой важный момент состоит в том, что на определенном этапе развития бизнеса компания испытывает потребность в людях разных типов. На этапе «звезды» (Бостонская портфельная матрица), когда бизнес активно растет, развивается, расширяется, требует постоян-

ных вложений и новых подходов, нужны люди креативные, инициативные, умеющие быстро принимать нестандартные решения. А вот на этапе «дойной коровы» (та же матрица), когда бизнес стабилен, хорошо структурирован и нуждается, в первую очередь, в поддержании и системном подходе, требуются люди стабильные, хорошо организованные, склонные к соблюдению процедур, а не к их изменению. То же самое можно сказать о разных требованиях к людям в зависимости от того, какой тип корпоративной культуры мы намерены выстраивать или поддерживать. Таким образом, первое, с чего следует начать, – это определение стратегий развития организации в целом и человеческих ресурсов в частности.

Следующий важный этап определения зон развития – соотнесение идеального профиля, который мы составили, с профилем реального кандидата или сотрудника. В данном случае у нас получится что-то типа SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, возможности, угрозы). Таким образом, мы определяем следующее:

1. Какие характеристики реального кандидата/сотрудника совпадают с идеальным профилем?
2. Какие характеристики реального кандидата/сотрудника превосходят идеальный профиль?
3. Какие характеристики реального кандидата/сотрудника не достигают идеального профиля?
4. Какие характеристики реального кандидата/сотрудника противоречат идеальному профилю?

Рассмотрим все эти ситуации и возможности развития на одном общем примере. Мы будем говорить о сотруднике отдела продаж, который работает в компании в течение года и которому в данный момент компания не может предоставить возможности карьерного роста.

Уровень развития коммуникативных навыков этого сотрудника, навыков проведения переговоров и презентаций, других видов работы с клиентом полностью соответствует тому идеальному профилю, который существует в организации. Таким образом, имеет смысл раз в год проверять, как он поддерживает у себя эти навыки, а также развивать у него навыки влияния на людей, причем не только в рамках коммерческих переговоров, что может стать необходимым в будущем, при продвижении данного сотрудника на руководящую должность (если мы предполагаем такую возможность).

Уровень развития аналитических способностей и навыков бизнес-планирования, знания в области финансового анализа и маркетинга у данного сотрудника заметно превосходят идеальный профиль для его текущей должности. В такой ситуации есть определенные опасности: сотрудник может быть, с одной стороны, демотивирован тем, что вынужден выполнять работу, не соответствующую его квалификации, а с другой – может утратить эти навыки.

Навыки управления людьми вообще не присутствуют в идеальном профиле данной должности, однако они есть у сотрудника, так как были приобретены им на предыдущем месте работы.

В компании ценится корпоративность, командный дух (не имеется в виду командная работа в классическом понимании, т. е. с четким разделением взаимозависимых ролей при выполнении общей задачи), лояльность, поэтому все эти параметры присутствуют в идеальном профиле данной должности. Однако у сотрудника эти качества и стремления развиты значительно слабее, чем нам бы хотелось, и связано это, прежде всего, с предыдущим опытом работы. Таким образом, мы выявляем зону развития: формирование навыков работы в команде (тренинги), мотивация на помощь коллегам («В нашей компании успеха всегда достигали те люди, которые до занятия руководящей должности уже проявили себя

как лидеры и эксперты, которые могли помочь коллегам в решении наиболее сложных задач, организовать совместную работу и т. д.)). Еще одним способом развития у данного сотрудника навыков работы с группой и управления может стать его вовлечение в специальные проекты, требующие применения аналитических способностей, имеющихся у него опыта бизнес-планирования и познаний в области маркетинга.

Таким образом, мы имеем возможность добиться нескольких целей:

# развить те качества сотрудника, которые не достигли еще оптимального для нас уровня;

# поддерживать и развивать те навыки, которые не используются им при выполнении текущих обязанностей, за счет привлечения его к участию в специальных проектах, что позволит мотивировать данного сотрудника;

# более точно оценить потенциал развития и карьерного роста сотрудника в тех сферах, которые не полностью соответствуют его нынешней работе (маркетинг, менеджмент, финансовый анализ).

К моменту, когда появится вакансия более высокого уровня или другого функционального наполнения, мы сможем ответить на следующие вопросы:

# Подходит ли эта вакансия данному сотруднику, соответствует ли профиль сотрудника идеальному профилю вакансии?

# Каковы зоны его развития на новом этапе?

# Является ли данная вакансия «потолком» развития сотрудника или же (что оптимально) мы имеем возможность развивать его и дальше?

# Какие компетенции сотрудника нам необходимо совершенствовать для его дальнейшего развития и карьерного и профессионального роста?

## Определение потенциала сотрудника на стадии интервью при приеме на работу

Чаще всего при проведении интервью (собеседования) менеджеры по персоналу ограничиваются выяснением того, стоит ли принимать на работу данного кандидата. На самом деле ситуация интервью очень хорошо подходит для определения потенциала развития сотрудника, поскольку сама по себе предполагает, что мы можем задавать множество вопросов и «задачек», не объясняя кандидату целей, которые мы этим преследуем. В обычной рабочей ситуации использование оценочных методик может вызывать недоумение сотрудника или ожидание изменений в ближайшем будущем. Поэтому лучше заранее оценить как можно больше компетенций и необходимых зон развития кандидата.

Когда мы говорим о будущем развитии, первое, что нам необходимо сделать, – это оценить мотиваторы кандидата и наличие установки на развитие у него самого. Сделать это можно многими способами, при этом нам необходимо понять следующее:

# имеется ли у кандидата мотивация на развитие;

# каков предпочтительный для него путь развития (профессиональный рост, его направление, предпочтения кандидата в отношении функциональной нагрузки, есть ли у него установка на карьерный рост, т. е. рост по вертикали, или же в его понимании рост – это только повышение зарплаты и статуса);

# какие мотивы для побуждения кандидата к дальнейшему развитию мы сможем использовать в будущем.

Одним из наиболее доступных и эффективных инструментов является проективный вопрос. В данном случае мы можем использовать следующие вопросы:

# Зачем люди делают карьеру?

# Что такое развитие человека?

# Как должен развиваться сотрудник в организации?

Услышав ответ на этот вопрос, мы сможем понять, нужна ли человеку карьера как таковая, т. е. возможность управлять людьми, принимать решения более высокого уровня, добиваться более высоких целей, реализовать свои профессиональные амбиции, или же его интересуют только статус, деньги, стабильность на рынке труда и т. п.

### # ЗАДАНИЯ

*Проанализируйте ответы на вопрос «Каковы причины стремления людей сделать карьеру?».*

*а) власть, амбиции, возможность достичь большего;*

*б) возможность открыть для себя новые горизонты, расширить круг задач;*

*в) рост дохода, стабильности;*

*г) повышение статуса;*

*д) профессиональный рост, интерес;*

*е) возможность доказать самому себе, что способен на большее; повышение ответственности.*

Планирование карьеры должно стать непрерывным процессом с ежегодной «ревизией». Технологий планирования карьеры может быть несколько, рассмотрим одну из них – планирование успеха.

Планирование карьеры организовано как двусторонний процесс: с одной стороны, сотрудник описывает свое видение роста и карьеры, с другой – непосредственный руководитель или менеджер по персоналу оценивает возможности развития (когда же речь идет о значительном предполагаемом росте, к этому подключается и руководство компании).

Создается и описывается система шагов, необходимых для успешного роста. Эти шаги могут включать в себя следующее:

# Участие в специальных проектах, где человек может, с одной стороны, проявить себя, а с другой – приобрести дополнительные навыки. Такие проекты могут быть краткосрочными (несколько дней или недель), среднесрочными (2–3 месяца) и долгосрочными (до 1–1,5 лет). Они могут быть как связаны с непосредственными обязанностями сотрудника (например, создание обновленной базы данных по клиентам, проект анализа эффективности промоушен и т. д.), так и выходить за их рамки (например, подготовка мотивационного выезда и тренинга по team building – командообразованию поручается одному из супервайзеров или рядовых сотрудников, а не менеджеру по персоналу; проект по анализу и усовершенствованию существующей системы мотивации поручается рядовым сотрудникам). Помимо развития и оценки потенциала сотрудников в такой ситуации можно более эффективно решить поставленную задачу за счет нестандартных подходов к привычным обязанностям.

# Осуществление коучинга, т. е. помощь в подготовке и обучении новых сотрудников. Такая форма развития, помимо проверки качеств, необходимых будущему руководителю, как правило, повышает уровень самооценки сотрудника, позволяет мотивировать его дополнительно.

# Обучение и тренинги. Здесь особых пояснений, скорее всего, не требуется, если же говорить о подробном рассмотрении проблемы выбора подходящих форм обучения и тренингов, а также их содержательного наполнения, то это тема для отдельного разговора.

# Опережающие тренинги. Это очень интересный прием, который был мною успешно опробован и внедрен. Опережающий тренинг подразумевает тренинг тех навыков и моделей поведения, которые не требуются в полном объеме на текущей должности, но будут необходимы при дальнейшем росте сотрудника. Это могут быть основы менеджмента для рядовых сотрудников, входящих в кадровый резерв нашей компании, финансы для тех, кто пока не вовлечен в бизнес-планирование, и т. д. Такие тренинги ценны тем, что позволяют нам увидеть сотрудников в нетипичных для них ситуациях и в значительной степени спрогнозировать их дальнейшее поведение в случае продвижения. А для сотрудников это свидетельство того, что мы видим потенциал их развития в компании, и это является для них дополнительным фактором мотивации.

# Изменение каких-либо особенностей поведения или мотивации. Этот вариант развития зависит, в первую очередь, от руководителя, осуществляется в процессе управленческого общения и взаимодействия, что подробно рассмотрено в других главах этой книги.

# Промежуточные ступени роста. В данном случае подразумеваются промежуточные позиции, которые не являются критическими для бизнеса (например, должность руководителя, в подчинении у которого находится всего один человек), но помогают человеку подготовиться к его будущей роли. Другой вариант – это ротации, которые позволяют сотруднику приобрести многофункциональный опыт, что подготавливает его к более высокой позиции.

Кроме того, создается система преемственности: каждый руководитель в компании должен иметь преемника, который может со временем занять его должность. Руководитель, подготовивший себе преемника, существенно увеличивает возможности собственного роста. Причем система преемственности должна быть как вертикальной (человек перемещается на более высокую позицию), так и горизонтальной (наделение сотрудника другими

функциями или его перемещение в другую бизнес-структуру). Такая система позволяет добиться сразу нескольких целей:

- # безопасности бизнеса за счет высокого уровня взаимозаменяемости;
- # занятия руководящих позиций в компании лояльными, проверенными людьми, хорошо знающими специфику бизнеса и организации;
- # осведомленности сотрудников о реальных перспективах своего роста и развития и, как следствие, усиления их мотивации.

Вся эта информация заносится в базу данных, и мы, таким образом, в любой момент можем провести анализ ситуации в компании. Кроме того, что мы уже рассмотрели, сотрудник, участвующий в планировании карьеры, должен описать свои основные навыки и достижения на данном и предыдущих местах работы, рассказать о полученном им образовании и сфере интересов, а также сообщить, готов ли он к переезду в случае изменения занимаемой должности.

Система планирования успеха (карьеры) каждый год подвергается своеобразной ревизии, что позволяет постоянно обновлять имеющуюся информацию.

### # ЗАДАНИЯ

1. *Определите профиль развития данной сотрудницы с учетом имеющихся у нее компетенций (предполагается ее вертикальный рост в том же отделе, где она работает в настоящее время). Это сотрудница бухгалтерии, очень квалифицированный бухгалтер с хорошими аналитическими способностями, умеющая быстро находить и принимать правильные решения. В сложных ситуациях предпочитает действовать самостоятельно, брать всю ответственность на себя. Кооперативна, часто готова прийти на помощь коллегам, но не всегда может хорошо донести информацию в устной форме, поэтому предпочитает переписку по внутренней электронной почте. Способна взять на себя роль лидера, всегда предлагает решения, за которые готова нести ответственность.*

2. *Предложите как можно больше решений следующей управленческой задачи. Василий работает в отделе продаж. Наиболее сильные его стороны – аналитические способности, умение хорошо подобрать и представить информацию о сложной продукции. Обладает неплохими коммуникативными способностями, но легко теряется в стрессовых ситуациях, пасует перед статусными клиентами. Из-за этого уже попадал в неприятные ситуации, разрешать которые приходилось его руководителю. Руководитель задумался: как быть с Василием? Он лоялен к компании, у него есть несомненные достоинства в профессиональной сфере, он хорошо знаком с довольно сложной продукцией компании.*

3. *Сотрудница ресепшн еще студенткой начала работать в крупной компании. Теперь она окончила вуз, у нее имеется очень хорошее техническое образование, она прекрасно знает иностранный язык (речь идет о компании, работающей с иностранными поставщиками, поэтому знание языка здесь является большим преимуществом). Она хорошо владеет компьютером, в ходе работы проявила высокую стрессоустойчивость, умеет находить общий язык даже с достаточно сложными людьми. Предложите варианты ее дальнейшего развития в компании.*

### # ЗАДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

1. *Выделите из числа сотрудников Виртуального отдела тех, у кого, с вашей точки зрения, есть значительный потенциал развития в качестве руководителя. Какие именно компетенции и модели поведения позволили вам сделать этот вывод? Какие компетенции и модели поведения требуют в этом случае дополнительного развития?*

2. *Выберите сотрудников, обладающих потенциалом развития в сфере маркетинга. Обоснуйте свой выбор и укажите сферы необходимого дополнительного развития.*

*3. Какой план развития на своей позиции вы предложили бы для каждого из сотрудников с целью повышения его эффективности и мотивированности?*

## **Глава 11 Ситуации демотивации и поиск путей их преодоления**

Один из факторов успеха компании – проактивность. Что это такое и что чаще всего заменяет проактивность? Проактивность – это умение заранее прогнозировать ситуацию и эффективно предотвращать ее негативные проявления и последствия. Однако очень часто вместо проактивного подхода в компании используется реактивный: мы ждем, когда проблема появится, разовьется до того уровня, когда не замечать ее уже будет нельзя, и только после этого начинаем реагировать.

Ниже мы рассмотрим основные варианты соотношения мотивации и возможностей, необходимые для достижения проактивного подхода, а также типичные ситуации демотивации и варианты их предотвращения и выхода из них.

Очень часто мы бываем не удовлетворены результатами, которых достигает сотрудник. В приведенной ниже таблице рассматриваются варианты соотношения мотивации и возможностей, которые могут привести к неудовлетворительным результатам. Однако нередко руководитель перестает обращать внимание на людей, относящихся к первой категории – ХОЧЕТ – МОЖЕТ. Часто это так называемые лояльные энтузиасты, которые демонстрируют хорошие результаты и лояльность ровно до того момента, пока работают в компании. Поэтому, если у вас есть сотрудники, относящиеся к категории ХОЧЕТ – МОЖЕТ, следует уделять больше внимания их мотивации и анализу степени их мотивированности в каждый конкретный момент времени.

### **Соотношение мотивации и возможностей и основные схемы действий**

Категория мотивации	Возможности использования	Предполагаемые действия
ХОЧЕТ — МОЖЕТ	Оптимальный на данный момент сотрудник	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ карты мотиваций</li> <li>2. Построение системы мотивации и ситуационного руководства</li> <li>3. Создание плана индивидуального профессионального развития</li> </ol>
ХОЧЕТ — НЕ МОЖЕТ	Мотивированный сотрудник с недостаточными для данной работы возможностями	<p style="text-align: center;">Диагностика</p> <pre> graph TD     A[Диагностика] --&gt; B[Недостаток знаний и практических навыков]     A --&gt; C[Несоответствие индивидуально-личностных характеристик и способностей]     B --&gt; D[Обучение, тренинг]     C --&gt; E[Значительное несоответствие]     C --&gt; F[Незначительное несоответствие]     E --&gt; G[Ротация или увольнение]     F --&gt; H[Тренинг, индивидуально-личностное развитие]                     </pre>
НЕ ХОЧЕТ — МОЖЕТ	Достаточно квалифицированный, но не мотивированный сотрудник	<p style="text-align: center;">Анализ карты мотиваций</p> <pre> graph TD     A[Анализ карты мотиваций] --&gt; B[Устраивает компанию]     A --&gt; C[Не устраивает компанию]     B --&gt; D[Построение индивидуальной системы мотивации и ситуационного руководства, а также системы управления по целям]     C --&gt; E[Увольнение]                     </pre>
НЕ ХОЧЕТ — НЕ МОЖЕТ	Данный сотрудник не соответствует полностью	Увольнение, так как другие варианты слишком затратны

Рассмотрим типичные случаи демотивации сотрудников, которые часто возникают в различных компаниях, их предпосылки, а также основные подходы к их предотвращению или преодолению.

### Варианты демотивации

<b>Причина демотивации</b>	<b>Категория людей, карта мотиваторов и/или личностные характеристики которых делают такую демотивацию наиболее типичной</b>	<b>Возможные действия</b>
Постоянные стрессовые нагрузки	КМ: стабильность, гигиенические факторы. Более склонен к данной демотивации человек процессов и процедур. В действительности постоянные стрессовые нагрузки вызывают демотивацию или просто снижение работоспособности практически у любого человека	Имеет смысл пересмотреть планку цели, перераспределить задачи в том случае, если сотрудник реально перегружен. Если стрессовые нагрузки связаны с недостаточной квалификацией, то сотрудника стоит обучить. Если стрессовые нагрузки связаны с какими-то личностными характеристиками, которые сложно изменить (например, человек склонен к медленному переключению внимания, а работа требует очень быстрого), то стоит подумать о ротации, то есть перемещении сотрудника
Работа требует более высокой квалификации	Люди, у которых нет стремления к профессиональному или карьерному росту, а также перфекционисты (т.е. те, кто стремится к идеальному результату и испытывает сильное разочарование в случае его недостижения). Кроме того, сотрудники с низким уровнем обучаемости, а также легкообучаемые, которым не предоставляется такой возможности.	На самом деле это четкий сигнал к тому, что сотрудник нуждается в краткосрочном или долгосрочном обучении, и ему стоит предоставить такую возможность. Если по каким-то причинам это невозможно, следует переместить сотрудника на более простой участок работы: такая ситуация чревата не только возникновением демотивации, но и частыми ошибками и провалами
Уровень работы ниже, чем квалификация сотрудника	Люди амбициозные, ориентированные на достижения, результаты высокого уровня. Профессиональный рост,	Следует предоставить сотруднику дополнительные возможности проявить себя, в частности с использованием проектных задач, позволяющих

	<p>интересная работа, карьера, развитие — все эти параметры в КМ указывают на высокую вероятность такой демотивации</p>	<p>ему продемонстрировать свою квалификацию. Это также может быть коучинг, обучение новых сотрудников и многое другое.</p> <p>Однако в долгосрочной перспективе такая ситуация не является позитивной, и сотруднику стоит предоставить должность, более соответствующую его уровню. Кроме того, не следует принимать на работу людей заведомо более высокой квалификации, чем требуется для выполнения конкретных обязанностей, если только вы не видите в самом ближайшем будущем возможности их роста: это изначально создает управленческую проблему</p>
<p>«Надоело»: все слишком привычно и повторяемо</p>	<p>Сотрудники, в КМ которых присутствуют такие положения, как развитие, интерес, новизна и т.п., а также люди возможностей, ориентированные на результат</p>	<p>Стоит внести в работу человека что-то новое. Идеальный вариант — подходящее карьерное перемещение, но это не всегда возможно. Тогда наша задача — внести разнообразие в текущую работу человека. Это можно сделать за счет обучения его новым технологиям, например в ходе тренинга (т.е. он будет делать то же самое, но по-другому). Этого также можно добиться, наделяя его дополнительными обязанностями и функциями (проекты, коучинг, маркетинговые задачи и т.д.). Можно предложить сотруднику новые продукты, разработку инноваций</p>
<p>Работа предполагает слишком много процедур</p>	<p>Люди возможностей, результата, с низкой степенью детальности, а также те, кто ориентирован на творческий характер работы, новизну.</p>	<p>Во-первых, нежелательно ставить таких людей на подобные позиции. Если же это произошло, стоит предоставить им возможность выбора из наибольшего числа вариаций в рамках имеющихся процедур, предложить поэкспериментировать на тех участках работы, где это возможно. Иногда возможен вариант «спарки» — когда</p>

	.	работа распределяется между двумя людьми в зависимости от их склонностей и особенностей: человеку возможностей достаются обязанности, требующие именно этих качеств, а второй человек осуществляет процедурную поддержку
Слишком много изменений	Люди, ориентированные на стабильность, с трудом адаптирующиеся к изменяющейся ситуации, труднообучаемые. Однако частые и слабо прогнозируемые перемены могут вызвать демотивацию практически у любого человека	В этой ситуации очень важно грамотно внедрять изменения, разъяснять сотрудникам причины и следствия, давать им возможность самим поучаствовать в разработке и внедрении, а также время, чтобы привыкнуть к новому. Кроме того, стоит проводить изменения, что называется, «оптом», то есть если менять что-то, то сразу, а не в несколько приемов: как показывает практика, к таким переменам люди привыкают гораздо быстрее
Реструктуризация (поглощения, слияния и т.д.)	Вызывает демотивацию почти у всех сотрудников из-за ощущения высокой степени неопределенности и незащищенности. Особенно трудно переносится сотрудниками, тяготеющими к стабильности, процедурам и хорошим отношениям (при подобных переменах отношения и микроклимат в коллективе почти всегда страдают)	Нужно как можно раньше оповещать людей об их судьбе и грядущих изменениях: больше всего демотивирует в подобных ситуациях неопределенность. Также имеет смысл после всех перемещений уделить время командообразованию и предоставить людям возможность лучше узнать друг друга и адаптироваться к совместной работе. Кроме того, до начала реструктуризации следует провести индивидуальную работу с наиболее ценными для компании сотрудниками. Еще раз подчеркну, что самой большой проблемой в подобных ситуациях является неопределенность
Диверсификация	Справедливо все сказанное выше, однако в данной ситуации не будут демотивированы люди, у которых в КМ присутствует новизна, перемены, профессиональный рост и т.п.	Особое внимание следует уделить прозрачности коммуникаций внутри организации, чтобы люди ясно представляли себе, что их ожидает. Кроме того, в данной ситуации, в отличие от предыдущей, положительную роль

	.	может сыграть профессиональное обучение: часто люди не хотят работать в новой для себя сфере бизнеса или выполнять новые функции просто потому, что не знают, как это делать. Обучение исправит эту ситуацию
Нужно слишком много разрабатывать самому и нести за это ответственность	Люди, тяготеющие к внешней референции и нуждающиеся в значительной поддержке извне, а также те, кто обладает недостаточно высокой степенью креативности, самостоятельности и склонен избегать ответственности	Стоит задуматься о правильности расстановки кадров в организации: ведь такая ситуация, помимо демотивации сотрудника, чревата и серьезными проблемами, связанными с недостижением или частичным достижением цели, уходом от ответственности. Поэтому лучший путь здесь — открытый разговор с человеком по схеме ХОЧЕТ – МОЖЕТ. Если же изменение поведения сотрудника за счет дополнительного обучения не представляется возможным, стоит подумать о его перемещении на другую позицию или увольнении
Низкая степень делегирования и/или доверия	Ситуация, противоположная предыдущей. Характерна для людей самостоятельных, амбициозных, для которых важно принимать решения, иметь большую зону ответственности. В большинстве случаев это относится к людям, ориентированным на карьерное и профессиональное развитие	Основная задача в данной ситуации — изменение поведения руководителя, чего можно достичь как убеждением со стороны его начальника, так и с помощью специальных тренингов, которые создадут устойчивые навыки делегирования. Важно, чтобы руководитель отчетливо видел возможности сотрудника, правильно их оценивал, давал ему больше свободы и возможностей проявить себя
Очень высокая степень делегирования и/или доверия, недостаточное внимание со стороны руководителя	Люди, тяготеющие к внешней референции, а также те, в КМ которых присутствуют такие понятия, как отношения, микроклимат, атмосфера, т.е. люди, нуждающиеся во внешней поддержке и одобрении	В такой ситуации можно сохранить высокую степень делегирования. Если сотрудник достаточно компетентен и мотивирован, следует уделять ему больше личного внимания, чаще хвалить, интересоваться, как идут дела. Тогда сотрудник будет мотивирован, сохранив при этом

	.	прежнюю степень самостоятельности и ответственности
Отсутствие возможности профессионального роста и развития	Сотрудники, ориентированные на профессиональный рост, развитие, интересную работу, новизну и т.п. Также может вызвать демотивацию и у тех, кому просто надоела, приелась их нынешняя работа	В такой ситуации нужно задуматься о возможностях профессионального, а может быть, и карьерного роста сотрудника. Если это по каким-то причинам невозможно, можно говорить о повышении квалификации в рамках занимаемой должности, об освоении новых технологий. Кроме того, имеет смысл опережающее обучение, однако в этом случае присутствует определенный риск того, что сотрудник, не получив соответствующего продвижения, покинет компанию
Отсутствие карьерного роста	Люди, стремящиеся к карьерному росту или слишком долго (более 3–5 лет) проработавшие на одной позиции	В зависимости от карты мотиваторов должно быть усилено воздействие других факторов, значимых для данного конкретного человека. Во многих случаях помогает открытость: если мы знаем, что в настоящем возможности карьерного роста нет, но она появится через какое-то более или менее определенное время, об этом стоит честно рассказать данному сотруднику. В качестве заместителя карьерного роста могут быть использованы: рост статуса, повышение зарплаты, расширение полномочий, профессиональное обучение и развитие, признание, иногда еще какие-то факторы, соответствующие карте мотиваторов
Неудовлетворенность статусом	Люди, в значительной степени ориентированные на статус, или те, чей статус заметно не соответствует статусу людей их круга или уровня	Нужен ли вам этот сотрудник? Если да, то следует придать ему внешний статус
Недостаток признания, похвалы	Признание, похвала, одобрение, вознаграждение в КМ; люди, тяготеющие к внешней референции	Самый простой способ разрешения данной ситуации руководителем — уделять больше внимания сотруднику, чаще его хвалить (за дело, разумеется),

	.	давать ему возможность проявить свои сильные стороны
Неудовлетворенность чем-то на протяжении длительного времени	В первую очередь люди возможностей и результата, которые бывают разочарованы, не видя изменений, даже если все их, казалось бы, устраивает	Следует создавать для таких людей новые возможности, инициировать определенные перемены, пусть и не очень значительные. Примеры таких перемен перечислены выше
Несоответствие ожиданиям	Данная причина демотивации актуальна для всех	Большое значение имеет правильное формирование ожиданий, открытость и регулярность обратной связи со стороны руководителя, четкое соблюдение обещаний. В таких случаях лучше давать меньше обещаний, но строго их придерживаться. Следует открыто обсудить с сотрудником его ожидания (это может быть сделано во время регулярной аттестационной беседы, а также в ходе обычного управленческого общения), дать ему четкие сигналы относительно того, чего он может, а чего не может ожидать
Недовольство своим положением в сравнении с положением других сотрудников	Сотрудники, ориентированные на статус, положение в обществе, придающие большое значение общепринятым нормам, а также все те, кто тяготеет к внешней референции. Также часто характерно для закомплексованных людей с неадекватной самооценкой: им надо либо выделяться на фоне других людей, либо самоутверждаться за их счет	Предотвратить такую ситуацию можно, во-первых, запретив сотрудникам обсуждать между собой уровень зарплат и компенсаций, во-вторых, обеспечив максимальную прозрачность и простоту системы вознаграждения и социального пакета. Следует формировать и поощрять определенные модели поведения сотрудников, внушая им, что конкурентность, зависть и попытки сравнивать себя с другими порицаются в компании и мешают карьерному росту и получению признания
Неудовлетворенность ситуацией на рынке труда	Возникает, когда существуют реальные расхождения между условиями в компании и среднерыночной ситуацией	Стоит заказывать обзоры заработной платы и компенсаций или принимать участие в них, стараясь не опускаться ниже среднерыночного уровня. Если

	.	же это невозможно из-за бюджетных ограничений, необходимо задуматься о том, какими другими, менее затратными способами компенсировать людям не самые выгодные условия. В некоторых случаях поможет анализ карты мотиваторов конкретного сотрудника
Отношения в коллективе	Все сотрудники, в КМ которых присутствуют такие мотиваторы, как отношения, коллектив, окружение, атмосфера и т. п., а также люди, ориентированные на команду	Важную роль играют формирование положительной корпоративной культуры, командообразование, анализ сложившейся ситуации, выявление проблемных зон, поиск решений и их внедрение. Однако следует помнить о том, что в некоторых случаях люди работают дистанционно: коллектив практически не встречается, т.е. речь идет не о плохих отношениях, а о том, что их просто нет. В таких случаях лучше принимать на работу «одиночек», «командный игрок» будет постоянно демотивирован, а со стороны руководителя потребуются довольно много усилий, внимания, дополнительного общения, чтобы компенсировать отсутствие команды
Позиционирование сотрудника в коллективе	Люди амбициозные, претендующие на лидирующие позиции, а также все те, кто имеет повышенную потребность в признании и получении положительного подкрепления	Может помочь большее признание и поддержка со стороны руководителя, а также правильная организация групповой динамики и обмен ролями. Иногда стоит перераспределять роли, дав сотруднику возможность попробовать себя в новом качестве. В этом плане стоит особое внимание уделять ротации роли лидера и генератора идей: к таким ролям люди наиболее чувствительны
Личность руководителя и/или стиль управления	Люди, ориентированные на личность руководителя, сотрудники с пониженной управляемостью, те, для кого очень важно понимание	Необходимо большее внимание со стороны руководителя, адаптивность управления, учет индивидуальных особенностей подчиненного (в чем как раз и может помочь эта книга)

	значимости и целесообразности выполняемой работы	
Отношение руководителя именно к этому сотруднику	Все, кто ориентирован на личность руководителя	Важно умение руководителя объективно относиться к сотрудникам, отсутствие «любимчиков» и «изгоев», внимание со стороны руководителя
Смена руководства	Та же категория сотрудников	Необходимо тщательно продумывать технологию внедрения изменений, уделять определенное внимание взаимной адаптации. Незаменима помощь в этом со стороны отдела персонала
Изменение политики компании	Все категории сотрудников в случае ухудшения ситуации или неправильного внедрения изменений. Люди процедур, ориентированные на стабильность, люди избегания – в случае любых, даже правильно проводимых изменений	Правильное и точное соблюдение технологии внедрения изменений. Если речь идет об ухудшении, то желательно его чем-то компенсировать хотя бы частично
Гигиенические факторы	Все категории в случае существенного ухудшения гигиенических факторов. Сотрудники, в значительной степени ориентированные на этот мотиватор, — в случае даже незначительных отклонений	Пример — переезд офиса в более удаленное от центра и менее удобное для людей место. Понятно, что эта ситуация может быть критична для многих. Нужно продумать, для кого изменения будут наиболее чувствительными и негативными, заранее переговорить с людьми, постараться объяснить им причину этих изменений, возможно, чем-то компенсировать негативные изменения, постараться снизить степень неудобств
Деньги как материальный мотиватор	Люди, для которых деньги очень значимы и которые при этом не удовлетворены своим заработком	Нужно предоставить человеку возможность зарабатывать больше или же постараться воздействовать на другие мотиваторы, руководствуясь КМ
Деньги как нематериальный мотиватор	Все рассмотренные выше мотиваторы (статус, карьера и т. д.)	

Рассмотрим несколько практических ситуаций демотивации и варианты их решения:

# Сотрудница компании, довольно давно работающая в компании и заслуженно переместившаяся из секретариата в отдел логистики, на данный момент давно переросла и эту позицию, тем более что руководитель не очень склонен к делегированию. На данный момент

возможностей перемещения сотрудницы нет. Какие способы выхода из этой ситуации можно предложить? (В действительности сотруднице был поручен проект, причем весьма сложный, где она получила возможность проявить себя на новом уровне, после чего ее кандидатура заинтересовывает другой дивизион компании, в котором ей предложили продвижение.)

# Монтажники одной мебельной компании не удовлетворены уровнем зарплаты. Они сообщают руководителю отдела, что зарплата их не устраивает и они будут искать другую работу. Компания не заинтересована в их уходе, т. к. обучение новых работников займет довольно много времени, и их руководитель идет к генеральному директору. Директор заявляет, что компания не может позволить себе снизить норму прибыли за счет увеличения зарплаты монтажникам. Какой выход из данной ситуации можно предложить? Реальная ситуация такова, что компания не может увеличить фонд зарплаты, но в состоянии предоставить монтажникам возможность больше зарабатывать благодаря увеличению производительности труда. Таким образом, один работник сможет обслуживать больше заказов, у компании увеличится прибыль, а у монтажников – размер премии. В итоге были оптимизированы процессы работы, у монтажников увеличилась премия, и они были вполне удовлетворены. (Это ситуации из реальной жизни, я лишь несколько изменила профиль деятельности компании, чтобы исключить возможные параллели.)

# Сотрудник регионального филиала компании явно демотивирован. В разговоре со специалистом службы персонала он объясняет свою демотивацию невниманием к нему непосредственного руководителя, тем, что его не ценят и не видят перспектив его дальнейшего развития в компании. Что выясняется? Сотрудник – явно командный игрок (в том определении, которое я приводила выше). Ему просто необходимо больше внимания. Мы информируем об этом руководителя, он принимает это к сведению, и ситуация постепенно налаживается.

Сотрудника компании направляют на курсы повышения квалификации, в связи с чем он явно демотивирован. Как выяснилось в разговоре со специалистом службы персонала, данный сотрудник воспринял предложение о повышении квалификации как недоверие к нему и недооценку его уровня квалификации. Ошибка руководителя состоит в том, что он не объяснил этому человеку, что направление на курсы повышения квалификации связано с планами в отношении его дальнейшего роста и развития в компании.

### **# ЗАДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ**

*1. Определите возможные причины демотивации каждого из сотрудников отдела в том случае, если он будет длительное время оставаться на своей позиции, и обоснуйте способы ее предотвращения или преодоления.*

*2. Какого рода демотивация или, наоборот, дополнительная мотивация может возникнуть у каждого из них при переходе на аналогичную должность в другой отдел?*

## **Глава 12 дополнительные источники мотивации. Мотивационные мероприятия**

Наибольшее внимание мы уделяем мотивации в ходе управления, делегирования, управленческого общения, т. е. в повседневной работе. Но стоит сказать несколько слов и о специальных мероприятиях, целью которых, основной или дополнительной, является именно мотивация. Мне хотелось рассказать вам об опыте разных компаний, российских и западных, больших и не очень, чтобы вы смогли выбрать для себя те формы и методы, которые понравились вам больше всего и которые наиболее соответствуют специфике вашего бизнеса и вашей корпоративной культуре.

Мотивационные мероприятия – это мероприятия, основной целью которых является именно мотивация сотрудников, а не что-либо другое. На первый взгляд, граница между мотивационными мероприятиями и рабочими встречами, обучающими программами и т. д. хорошо заметна, однако в компаниях нередко допускают ошибку и смешивают эти понятия. Основное, от чего тут стоит отталкиваться, – это главная управленческая задача, которую мы перед собой ставим, готовя и проводя мероприятие. Ниже мы рассмотрим практический инструментарий, а именно мероприятия и меры, которые можно условно разделить на две большие группы: собственно мотивационные, единственной целью которых является мотивация, и те, в которых мотивация – лишь одна из целей, с которой успешно совмещаются и другие цели и задачи. Все примеры взяты из реальной управленческой практики российских компаний, и мы можем подробно рассмотреть их плюсы, минусы и основные факторы эффективности.

## Team building тренинги, или тренинги командообразования

Это специальные тренинги, основная цель которых – сплочение людей, помощь им в построении оптимального общения и взаимодействия, формирование позитивной атмосферы в коллективе. Развитие навыков при этом не является основной задачей. Можно выделить два принципиально разных подхода, каждый из которых имеет свои плюсы и минусы, особенности проведения и восприятия:

Экстремальные, спортивные варианты	Тренинг, направленный на лучшее узнавание друг друга в нестандартной ситуации, но без экстрима
<p>Этот вариант тренинга хорош тем, что позволяет людям кардинально сменить обстановку, проявить себя и увидеть других с принципиально иной стороны. Как правило, такой тренинг предполагает физическую активность, что тоже необычно и, безусловно, полезно. При хорошей подготовке такие тренинги обычно проходят на высоком эмоциональном подъеме, а потом долго вспоминаются и действительно помогают участникам сплотиться и раскрепоститься.</p> <p>К минусам такого тренинга можно отнести сложность подготовительных процедур, особые требования к месту проведения, высокие затраты, а также тот факт, что в очень разнородных по возрасту и уровню физической подготовки коллективах такой тренинг проводить довольно затруднительно. Наиболее эффективен в том случае, если вы хотите вызвать эмоциональную встряску у сотрудников, уже многократно проходивших различные тренинги</p>	<p>Подобная программа чаще всего сочетает элементы тренинга коммуникативности и креативности с командообразованием. Тренинг предполагает разнообразные игры, творческие задания, командную работу по поиску решений, заданий, направленных на лучшее узнавание друг друга, но без сложных физических упражнений.</p> <p>Это гораздо более простой в плане подготовки и проведения вариант. Его организация и выбор места также не требуют существенных дополнительных затрат. Как правило, такие тренинги позволяют развить у участников дополнительные навыки, однако их эмоциональный накал несколько ниже. Если ваша основная цель — мотивировать людей на командную работу и лучшее узнавание друг друга, то это оптимальный для вас вид тренинга</p>

Сами по себе тренинги, если их правильно преподнести и хорошо провести, становятся мотивационными мероприятиями. Основные условия, при которых это происходит:

- # тренинг адресован именно тем, кому он действительно нужен, и люди это понимают;
- # люди сознают, что компания серьезно относится к их обучению и развитию, поэтому тратит на это средства и время;
- # люди заранее предупреждены, тренинг имеет некий позитивный PR;
- # тренинг «надо заслужить», то есть это не принудительное мероприятие, а поощрение;
- # тренинг проходит в живой, непринужденной форме;
- # в ходе тренинга проводятся небольшие конкурсы, вручаются призы, награды для участников;
- # в программе тренинга есть место шуткам, смеху, нестандартным ситуациям и подходам;
- # тренинг действительно полезен;

# люди искренне заинтересовались полученной информацией;

# после тренинга не было принято никаких карательных мер (некоторые руководители поступают именно так: просят тренера оценить участников или сами наблюдают за ними, а потом кого-то наказывают или увольняют, причем сразу же), иначе тренинг будет вызывать устойчивые негативные ассоциации;

# участникам тренинга говорят о том, как они могут добиться еще больших успехов, а не о том, насколько они неэффективны в настоящее время (некоторые тренеры, к сожалению, этим грешат);

# после тренинга людям стало легче и интереснее работать.

При соблюдении всех или большинства этих условий можно одним выстрелом убить двух зайцев: научить людей полезным вещам и дать им заряд мотивации. Иногда специально совмещаются тренинги командообразования и навыков. Если квалификация тренера позволяет это делать, такие тренинги становятся одной из самых выгодных инвестиций компании.

Бывает и так, что практически единственная цель тренинга – мотивировать, зажечь, взбодрить сотрудников. Это бывает тогда, когда люди уже достаточно обучены, квалифицированы, прошли много тренингов, но им необходимо отойти от повседневной рутины и получить заряд энергии, бодрости. Такая ситуация характерна для компаний, где много «ветеранов»: их уже практически нечему учить, а вот заряд бодрости никогда не помешает.

## **Конференции, общие сборы. Корпоративные праздники**

Это очень важный тип мероприятий, который позволяет собрать весь персонал, совместить рабочие и информационные задачи с отдыхом и развлечениями. Каждая компания планирует и проводит такие мероприятия по-своему, в зависимости от традиций и бюджета, но существует несколько моментов, которые стоит иметь в виду, чтобы добиться мотивационного, а не демотивационного эффекта:

# На таких мероприятиях должны быть созданы равные условия для всех, независимо от должности (хуже всего, когда у начальства отдельные столы, отдельное меню, – это может внести еще больший раскол).

# Нужно заранее четко оговорить условия, чтобы участники мероприятия о них знали (что включено, правила поведения, стиль одежды). Если какие-то из этих моментов неясны, люди могут попасть в сложное положение, почувствовать неловкость.

# Если группа выезжает куда-то на несколько дней, в течение которых тренинги будут чередоваться с мозговыми штурмами, рабочими совещаниями и т. д., следует учесть, что участники таких мероприятий обычно поздно ложатся спать, и не начинать их слишком рано.

# Для подобных мероприятий больше подходит неофициальный стиль одежды: люди чувствуют себя в такой одежде более свободно и удобно.

# Очень важно учесть любые мелочи: они могут испортить или значительно осложнить проведение мероприятия.

# В выездных мероприятиях стоит придерживаться следующего соотношения рабочего времени и времени, отведенного на отдых/развлечения: 50:50 или 60:40. Большее смещение в пользу работы вызовет у участников разочарование и недоумение: зачем же было выезжать? Ведь поработать можно и в офисе.

# К разработке сценария мероприятия, его подготовке или хотя бы к участию в подготовке лучше привлекать специальные агентства, профессионалов, особенно если число участников мероприятия значительно (более 30–40).

## **Информационные источники, печатные издания**

Любовь к печатному слову у нас очень сильна, поэтому многие компании обзаводятся собственной газетой или журналом, выходящими, в зависимости от размера и потребностей компании, от одного раза в месяц (чаще – крайне редко) до одного раза в год. Надо сказать, что нынешние технические возможности позволяют сделать это своими силами, не привлекая типографии и не требуя дополнительных затрат. Новости компании, поздравления сотрудникам, приветственные слова новичкам – все это производит впечатление на людей, и многие (особенно рядовые сотрудники, для которых признание, как правило, более важно) потом подолгу хранят эти издания.

## **Внутренний корпоративный сайт**

Я имею в виду сайт, доступ к которому имеют только сотрудники компании. Это прекрасная возможность для объединения людей и создания общего информационного поля. Такой сайт может включать в себя список сотрудников по отделам с описанием вопросов, с которыми к ним можно обращаться, их фотографии, дни рождения, последние новости, документы, описывающие правила и процедуры компании, информацию о корпоративных мероприятиях и т. д. Кроме того, такой сайт становится своего рода возможностью быстро донести необходимую информацию одновременно до всех сотрудников.

## Конференц-звонки

Это очень важный вид мотивационных мероприятий при дистанционном менеджменте, когда люди находятся в различных городах или даже странах. Организация такого мероприятия в большинстве случаев выглядит следующим образом: сотрудники каждого из локальных офисов собираются в отдельном помещении, после чего секретарь соединяет все офисы между собой. Таким образом, люди, находящиеся в разных городах, имеют возможность общаться и совместно обсуждать планы и итоги работы. При наличии современных средств связи организовать это совсем несложно. Некоторые технически продвинутые компании при этом обеспечивают даже видеосвязь. Но это не так уж и важно. Самое главное в конференц-звонках то, что люди имеют возможность общаться между собой, чувствовать себя одной командой не раз в год, на корпоративном мероприятии, а постоянно. При этом не стоит переоценивать значение конференц-звонков в практической работе: если честно, вполне можно обойтись и перепиской по электронной почте. А вот в плане мотивации это инструмент огромной ценности. По моим наблюдениям, в отделах и компаниях, где подобные конференц-звонки проводились на регулярной основе, дистанционный менеджмент был значительно более успешным, а люди из Москвы и регионов не противопоставляли себя друг другу (что, кстати, нередко бывает), а были единой командой с высоким уровнем взаимопонимания и взаимной поддержки.

## Награды

Этот инструмент мотивации эффективен в отношении большинства людей, однако подход к наградам стоит варьировать в зависимости от уровня сотрудника. За что именно награждать конкретного человека, зависит от типа вашей организационной культуры, от того, какие ценности вы хотите культивировать, какие качества развивать в сотрудниках. Некоторые компании делают серьезную ошибку: они просто копируют систему наградений, существующую в другой компании. В итоге может оказаться, что в организации поощряется то, что, в общем-то, не имеет для нее значения, и упускается из виду то, что действительно важно.

Перечислим несколько ключевых моментов:

### *# За что награждать*

Выделите те результаты и/или модели поведения, которые являются наиболее значимыми для вашей компании. Если вы считаете, что главное – результаты продаж, то награждайте тех сотрудников, которые добились наибольшего объема продаж. Если же вы считаете, что главное – кооперативность, готовность прийти на помощь коллегам, проведите соответствующий опрос и по его итогам наградите тех, кого назвали самыми-самыми именно в этом отношении. Если для вас важна стабильность демонстрируемых результатов, то награда должна достаться не самым успешным, а, возможно, самым стабильным. Так можно продолжать до бесконечности. Главное, о чем следует помнить, – награждать нужно именно за то, что действительно важно и что вы хотите развивать и закреплять в организации в целом или в действиях конкретного человека.

### *# Кого награждать*

Очень важно, чтобы все категории сотрудников, может быть кроме топ-менеджмента (хотя и это обсуждаемо), имели возможность заслужить свои награды. К сожалению, в некоторых компаниях это не так: очень часто награды предусмотрены для сотрудников отделов продаж, а поддерживающие структуры такого шанса лишены. Иногда такого рода дискриминация наблюдается и в других областях. Если это происходит, то в организации часто усиливается конкуренция между отделами, противопоставляемыми друг другу по важности и значимости. Поэтому, вводя систему наград, позаботьтесь о том, чтобы все сотрудники могли принять участие в конкурсе по определенным номинациям.

### *# Сколько наград присуждать*

Тоже довольно интересный вопрос: если наград слишком много, то они обесцениваются, если слишком мало – усиливается конкуренция. Если серьезные награды по итогам или в течение года получает примерно 10–15 % членов команды, можно достичь оптимального соотношения между ценностью награды и более-менее равномерным распределением положительного подкрепления.

### *# По каким критериям выбирать номинантов*

Самое главное, чтобы критерии были четкими и всем понятными. Они могут быть количественными (проще всего этого достичь в отношении продаж), качественными (пример – опрос общественного мнения, по результатам которого определяются самые-самые), объективными (число проголосовавших) и субъективными (решение руководителя). Главное – эти критерии должны быть определенными и стабильными, т. е. не меняться по ходу дела.

### *# Как организовать награждение*

Церемония награждения может быть абсолютно серьезной, а может быть и шуточной – такие награждения лучше всего приурочивать к каким-то праздникам. Понятно, что шуточные награды имеют меньшую ценность, тем не менее и они приятны, если процедура их вручения хорошо организована.

Стоит учитывать и то, что публичное награждение всегда более ценно: чем торжественнее обстановка, в которой происходит вручение награды, тем большего эффекта вы сможете добиться. Как правило, торжественные награждения приурочены к каким-то значительным мероприятиям – например, к главному корпоративному празднику компании (Новому году, юбилею организации, ежегодному собранию по итогам года и т. д.). Очень важно при этом создать торжественную обстановку и настроение, соответствующие значимости получаемой награды.

Очень часто встает вопрос о том, чем же, собственно, награждать. Я бы сказала, что награда непременно должна включать памятный подарок. Это может быть плакетка (дощечка с надписью), диплом, кубок и т. п., на которых обязательно должна быть сделана именная надпись. Вопрос о ценных подарках и денежных наградах имеет смысл решать, исходя из бюджета компании и уровня дохода сотрудника. В любом случае следует помнить о том, что ценный, но не имеющий пользы для награждаемого подарок может даже вызвать разочарование. Некоторые компании поэтому практикуют награждение «поездкой мечты», когда сотруднику предлагается тур в рамках определенной денежной суммы, а уж он сам выбирает, куда ему поехать, или же вручение денежной премии (при этом обязательно вручается и памятный подарок), которой человек может распорядиться по собственному усмотрению.

### *# Зачем вручать награду*

Это основной вопрос, который нужно задать себе при проведении любого мотивационного мероприятия. Вручением награды, как правило, достигаются две цели: за счет положительного подкрепления повышается мотивация всего коллектива и отдельных сотрудников; кроме того, что самое главное, оно служит развитию определенных моделей поведения и ценностей, отражающих корпоративную культуру и поэтому важных для организации.

## Конкурсы

Собственно говоря, этот пункт во многом пересекается с предыдущим, но если награды могут присуждаться регулярно по итогам какого-то временного периода, то конкурсы могут проводиться всего один раз. Например, очень распространены торговые конкурсы, в ходе которых ставится определенная задача, и те, кто успешно ее решил, получают награды. Конкурсы предполагают такие условия победы, которые стимулируют сотрудника к достижению результатов, оптимальных для компании. Например, при выводе на рынок нового продукта очень часто проводятся торговые конкурсы по продвижению новинок. При необходимости увеличить объем продаж по какой-то конкретной позиции объявляется конкурс по продажам именно этого вида продукции.

Конкурсы чаще всего проводятся в торговых отделах и связаны с результатами продвижения. В отделах маркетинга и рекламы целесообразно проводить конкурсы на лучшую идею или разработку. Некоторые продвинутые компании устраивают конкурсы проектов или усовершенствований, в которых может принять участие любой сотрудник.

## Поздравления сотрудников

Этот инструмент мотивации отличается от двух предыдущих: в данном случае речь идет не о награждении и не о победе в конкурсе, а об отдельных, возможно не значительных в масштабе всей организации, но значимых с точки зрения результативности и развития потенциала отдельно взятого сотрудника событиях. Это может быть успешно завершённый проект, перевыполнение личного плана продаж, успешно пройденная аудиторская проверка, удачное инновационное предложение, сверхурочная работа в период бизнес-планирования и т. д. Все эти и многие другие небольшие достижения или показатели высокого уровня лояльности к компании заслуживают дополнительного положительного подкрепления, благодаря которому сотрудник будет мотивирован на дальнейшие достижения. Такое поздравление может иметь форму устной похвалы (лучше в присутствии других людей), электронного письма (опять же хорошо, если его копия будет разослана другим сотрудникам) или небольшого поощрения.

## **Поздравления с личными и национальными праздниками. Вручение подарков**

В большинстве случаев вручение небольших подарков от компании по случаю дня рождения, свадьбы, рождения ребенка, а также некоторые общих праздников (Новый год, Международный женский день, День защитника отечества) производит очень сильное впечатление на сотрудников, потому что демонстрирует внимание к ним руководства не только как к хорошим работникам, но и как к личностям. Причем совершенно не обязательно вручать подарки по всем этим поводам, можно выбрать лишь некоторые из них. Однако такое внимание к сотрудникам со стороны компании, как правило, достаточно высоко ценится и является значимым мотиватором.

## **Изменение элементов корпоративной компенсации как фактор мотивации**

Естественно, имеются в виду положительные изменения. Если вы хотите добиться максимального эффекта, то стоит обставить эти изменения как можно торжественнее, о чем я уже упоминала выше, и обеспечить им соответствующий PR.

В этой главе нет никаких ноу-хау, но будет нелишним внимательно изучить список дополнительных возможностей мотивировать весь коллектив и отдельных сотрудников, чтобы выбрать для своей организации то, что вам больше всего подходит, с учетом ваших корпоративных ценностей, культуры и традиций, а также вашего бюджета.

## Глава 13 Виртуальный отдел

Компания Y работает со сложной продукцией, причем стратегия и тактика сбыта предполагает работу как по схеме B2C (business to customer), т. е. работу с конечным пользователем-организацией, так и B2B (business to business), т. е. взаимодействие с дистрибьюторами и сбытовыми сетями. Кроме того, компания периодически участвует в крупных тендерных проектах, что является наиболее сложным видом продаж, поскольку для их осуществления необходимо четко структурировать процесс, уметь хорошо прогнозировать и учитывать многоуровневую структуру принятия решений. Продукция компании очень сложная, для работы с ней необходимо пройти специальное обучение; бизнес во многом зависит, с одной стороны, от построения долгосрочных позитивных отношений с клиентами, а с другой – от грамотных стратегии и тактики, требующих от сотрудника определенной креативности, инновационности и аналитических способностей.

Оргструктура компании продуктовая, т. е. в рамках одного коммерческого отдела сотрудники продвигают несколько продуктов одной группы. Отдел X, с которым мы с вами познакомимся и будем работать дальше, – один из коммерческих отделов, занимается общей для сотрудников продуктовой группой. В последние два года бизнес заметно вырос, в связи с чем на работу было принято несколько новых сотрудников. Тенденция роста сохраняется и по сей день.

Компания тяготеет к корпоративной культуре командного типа, или к групповому управлению, однако временами могут появляться тенденции как к организационному управлению, так и к управлению в стиле «загородный клуб». В первую очередь в ней ценятся лидерские качества, здоровая амбициозность и кооперативность, т. е. готовность помочь коллегам как из собственного отдела, так и из других подразделений, стремление к развитию, профессиональному и карьерному росту. Основным критерием оценки сотрудника является результат, процессам уделяется значительно меньше внимания. Система мотивации как материальная, так и нематериальная. Система материальной мотивации дает сотрудникам возможность при хороших результатах зарабатывать очень высокие бонусы, которые иногда значительно превышают размер оклада. В нематериальной мотивации основным стимулом является реальная возможность профессионального и карьерного роста, а также положительная в целом атмосфера в коллективе, различные корпоративные мероприятия.

Нам с вами предстоит поближе познакомиться с каждым из сотрудников отдела X, а также принять ряд управленческих решений и предпринять определенные действия в отношении большинства из них.

**Станислав Александров**, 32 года. В компании работает четыре года, в последнее время его результаты существенно улучшились (впрочем, они всегда были неплохими). Явно претендует на рост, считая, что на занимаемой позиции уже исчерпал все возможности развития. Обладает явными лидерскими задатками, однако для него характерен достаточно жесткий стиль аргументации. Не теряется в сложных ситуациях. Основным условием успеха считает твердое отстаивание собственной позиции и настойчивость. Именно этим объясняет свои успехи в работе с клиентами. Имеет одни из самых высоких показателей по продажам в компании, считает эффективной систему, при которой бонусы могут достигать значительных размеров, отражая реальный вклад того или иного сотрудника. В отделе может оказывать влияние на других сотрудников, хотя это влияние не всегда позитивно. Работе в компании предшествовала успешная и быстрая карьера в менее крупной организации. Имеет опыт руководящей работы. Пользуется уважением среди сотрудников, многие из которых

считают, что ему уже пора выходить на новый, более высокий карьерный уровень. Некоторые коллеги предпочитают осторожно вести себя с этим человеком в сложных ситуациях.

*Карта мотиваторов: карьерный рост, уровень дохода, признание.*

**Мария Петрова**, 31 год. В компании работает примерно год, до этого долго работала в организации аналогичного профиля. Стремится к прогнозируемым результатам, охотно берется и за новые проекты, обладает высоким уровнем креативности. Неконфликтна, часто принимает ответственность на себя, однако нередко излишне эмоционально реагирует на сложные ситуации. В коллективе ее успехи вызвали достаточно неоднозначную реакцию, так как в нем много уже давно работающих сотрудников. В команде имеет склонность к роли генератора идей, часто высказывает действительно новые идеи, однако порой ее аргументация скорее эмоциональна, нежели логична. Встречая скептическое отношение коллег к своим предложениям, может сильно расстроиться и долго переживать. Стремится к обучению, повышению профессионального уровня. Большинство сотрудников считают ее новатором и интересным человеком, однако некоторые относятся к ней, как к выскочке.

*Карта мотиваторов: профессиональный рост, новизна, взаимоотношения, вознаграждение.*

**Николай Сидоров**, 38 лет. В компании работает шесть лет. Имеет хорошо налаженные отношения с клиентами. Результативность несколько снизилась, но и сейчас находится на вполне достойном уровне. Предпочитает «бизнес отношений», отлично знает продукцию, но не всегда заинтересован в новых методах ее продвижения. С точки зрения отношений в отделе скорее одиночка. Отличается довольно высокой степенью консерватизма, нередко скептически воспринимает новые идеи, однако предпочитает избегать открытой критики или протеста. Некоторое время назад при обсуждении с руководителем перспектив развития и роста заявил, что отдает предпочтение спокойной работе, старается двигаться по уже известной, накатанной дорожке. При этом добавил, что предпочитает высокие бонусы, которые получает сейчас, некоторой потере в деньгах при карьерном продвижении, пусть и с возможным последующим ростом. Репутация в компании неоднозначная, отношения с коллегами неплохие, однако некоторые скептически относятся к его конформизму и консерватизму.

*Карта мотиваторов: доход, хорошие отношения, стабильность.*

**Наталья Кузнецова**, 30 лет. В компании работает четыре года. Показала отличные результаты в тендерном бизнесе, хороший организатор, всегда точно соблюдает сроки и условия договоренностей. Умеренно высокий уровень амбициозности, но стиль общения скорее мягкий, часто не настаивает на своем даже тогда, когда это стоило бы сделать. Очень высокая степень обучаемости. С готовностью берется за решение новых задач, может работать автономно. В команде очень часто играет роль как генератора идей, так и администратора. Настроена на помощь коллегам, оказала реальное содействие многим новичкам. Отличается системным мышлением, сочетает креативность и хорошие административные навыки. Имеет высокую репутацию в компании.

*Карта мотиваторов: профессиональный рост, результат, хорошие отношения, доход.*

**Борис Васин**, 36 лет. В компании работает год. Очень легко вошел в коллектив, быстро адаптировался к новому бизнесу. Имеет отличные отношения с клиентами, лоялен к руководству, в коллективе предпочитает выслушивать мнения других, а не высказывать свое. Имеет значительный опыт и в продажах, и в маркетинге. На мозговых штурмах иногда выдает инте-

ресные идеи, однако, если не получает одобрения сразу, легко от них отказывается. С трудом принимает критику. С большим энтузиазмом участвует в торговых конкурсах, очень ценит награды. Испытывает определенные психологические трудности при работе в нестабильной и трудно прогнозируемой ситуации, в этом случае нуждается в серьезной поддержке руководства. Репутация в компании в целом неплохая, считается приятным человеком, не занимающим крайних позиций.

*Карта мотиваторов: стабильность, хорошие отношения в коллективе, доход, похвала.*

**Ирина Андреева**, 28 лет. В компании работает год. Отличается очень высокой степенью ответственности, при решении сложных задач всегда старается добиться максимального результата. Ориентирована на обучение, обучается быстро и легко. Предпочитает выслушать более опытных людей, часто обращается за советом. Любит быть на виду, чувствительна к похвале. Справедливую критику воспринимает позитивно, стремится сразу же улучшить показатели. Неконфликтна, хорошо выстраивает отношения с людьми. Ориентирована на сложные задачи, перфекционизм, в команде тяготеет к роли лидера. Иногда проявляет нетерпение и пытается добиться невозможного. В компании пользуется репутацией перспективного сотрудника, а также человека, у которого можно почерпнуть интересные идеи и при этом получить их рациональное обоснование.

*Карта мотиваторов: профессиональный и карьерный рост, вознаграждение, признание, результат.*

## Сюжет

В отделе X был очень хороший руководитель, Анна Константиновна, с которой мы познакомим вас чуть позже. Но вот она получает предложение о переходе на более высокую и интересную для нее позицию внутри компании. В связи с тем, что в компании принята концепция внутреннего карьерного роста, вам необходимо решить, кому из сотрудников отдела предложить повышение.

Анна Константиновна, идущая на повышение, работает в компании более пяти лет, начинала на рядовой позиции, стала лучшим по результатам сотрудником, в результате чего три года назад была назначена руководителем. Отдает предпочтение демократическому стилю управления, ориентирована на результат и максимальные достижения. Считалась подлинно харизматическим лидером, умела урегулировать проблемы и разногласия, хорошо мотивировала людей и эффективно использовала их индивидуальные особенности. При ней отдел X стал быстро развиваться.

### #ЗАДАНИЕ 1

*Перечислите сложности, которые может вызвать уход руководителя отдела, вне зависимости от качества замены.*

### #ЗАДАНИЕ 2

*Предложите оптимальные варианты продвижения одного из сотрудников отдела на место Анны Константиновны.*

### #ЗАДАНИЕ 3

*Подумайте, какие возможности и угрозы для отдела в целом и его сотрудников несет в себе избранный вами вариант замены. Подготовьте дополнительную диагностическую беседу с вашим кандидатом, чтобы понять, насколько верны ваши предположения о его потенциале руководителя.*

### #ЗАДАНИЕ 4

*Определите тактику внедрения изменений. Как вы предложите новую должность выбранному вами сотруднику? Какие задачи поставите перед этим человеком, исходя из возможностей и угроз, связанных с его назначением?*

### #ЗАДАНИЕ 5

*Спрогнозируйте положительные и отрицательные реакции со стороны каждого из сотрудников, которые может вызвать новое назначение. Какие действия можно предпринять, чтобы ослабить отрицательные тенденции и усилить положительные?*

### #ЗАДАНИЕ 6

*Исходя из анализа предыдущего задания, решите, в какой последовательности вы будете информировать сотрудников отдела X о новом назначении. Будете ли вы оповещать об этом всех сотрудников одновременно или поговорите с каждым из них в отдельности?*

### #ЗАДАНИЕ 7

*В отделе появилась новая вакансия – место того сотрудника, которому вы решили предложить должность руководителя отдела. Составьте профиль личностных характеристик и моделей поведения (включая профессиональные навыки и умения) таким образом,*

*чтобы новый сотрудник наилучшим образом вписался в команду и соответствовал новым задачам и личности руководителя.*

### **#ЗАДАНИЕ 8**

*Какие мероприятия, направленные на командообразование и/или изменение моделей поведения отдельных сотрудников, вы можете предложить? Каких результатов вы хотели бы достичь с помощью этих мероприятий?*

### **#ЗАДАНИЕ 9**

*Какие планы развития вы можете предложить для всех сотрудников отдела?*

### **#ЗАДАНИЕ 10**

*Ваша задача – подготовить преемника нового руководителя отдела, с тем чтобы в будущем, при перемещении, продвижении или уходе руководителя не возникло проблем. Кого вы видите в этом качестве? Определите профиль развития. Как вы планируете готовить этого человека?*

### **#ЗАДАНИЕ 11**

*Представьте себе, что вы решили искать кандидата на должность руководителя вне компании. Создайте оптимальный профиль кандидата, постарайтесь максимально грамотно спланировать внедрение нового руководителя в коллектив.*

Как действовать дальше? Последовательно выполните все задания, имея в виду, что принятое управленческое решение обратной силы не имеет. Даже если на каком-то этапе вы пришли к выводу о том, что найденный вами выход далеко не лучший, боритесь до победного конца. Таким образом вы сможете пройти через цепочку управленческих решений в ситуации, максимально приближенной к реальной жизни и предполагающей существование замкнутого круга людей с вполне определенными и не поддающимися мгновенному изменению характеристиками, отсутствие возможности дать «обратный ход» и наличие определенной групповой динамики.

В предыдущих разделах этой книги вы уже встречались с нашим Виртуальным отделом, поэтому можете воспользоваться уже наработанными ранее приемами и решениями в отношении тех или иных сотрудников.

После того как вы сделаете все свои «ходы», вы сможете ознакомиться с несколькими вариантами развития событий в том виде, в каком я их себе представляю, а также теоретическими обоснованиями и комментариями. В ходе интерактивных тренингов мы проиграем различные сценарии развития событий в диалогах и ролевых играх, найдем не только принципиальный подход к решениям, но и конкретные формулировки, которые помогут отыскать оптимальный выход из сложной ситуации.

## Варианты развития событий

### #ЗАДАНИЕ 1

*Перечислите сложности, которые может вызвать уход руководителя отдела вне зависимости от качества замены?*

Анна Константиновна, руководитель отдела, исходя из данного описания – харизматический лидер, человек, на которого ориентированы многие. От следующего руководителя будут ожидать такого же, или даже более высокого, уровня, т. е. преемнику Анны Константиновны будет очень сложно удержать планку. Ему следует тщательно продумать действия, которые он предпримет сразу же после назначения. Кроме того, Анна Константиновна с явным успехом использовала экспертное влияние: она самый опытный сотрудник, была лучшим по результатам на рядовой позиции, знает бизнес изнутри. Новому руководителю будет очень важно подтвердить свою экспертную позицию, причем это особенно важно с учетом того, что бизнес, как мы знаем, очень сложный и требует высокого профессионализма, а профессиональный рост является значимым мотиватором для нескольких сотрудников. Мы знаем, что в отделе есть несколько опытных и талантливых людей, которые привыкли к демократическому стилю управления. Изменение его на более жесткий может вызывать неудовольствие, привести к открытым конфликтам или даже к уходу сотрудников, что может негативно сказаться на бизнесе, учитывая его специфику (сложная продукция, установка на долгосрочные взаимоотношения с клиентами и т. д.). Кроме того, мы видим, что в отделе есть несколько людей, претендующих на рост и развитие, так что уход руководителя и назначение на его место одного из сотрудников может вызвать негативную реакцию остальных. В любом случае при назначении нового руководителя необходимо будет разработать четкую тактику внедрения изменений, а также попытаться спрогнозировать возможные сопротивления со стороны отдельных сотрудников.

Наиболее вероятные сопротивления:

# *Александров*: «Почему не я?» Нужно четко понимать, что Станислав ориентирован на карьерный рост, он считает (кстати, как и некоторые другие), что перерос свою позицию. Кроме того, в его карте мотиваторов мы видим признание, поэтому продвижение кого-то другого может быть воспринято им как отсутствие признания и вызвать демотивацию. Кроме того, мы знаем, что Станислав может оказывать сильное влияние на других людей, которое не всегда идет на пользу компании. Иными словами, с его стороны можно ожидать открытого сопротивления, в которое, к тому же, будут вовлечены другие люди.

# *Петрова*: сопротивления как таковые не представляются вероятными. Возможно излишне эмоциональное восприятие ситуации просто в силу особенностей характера.

# *Сидоров*: для него характерно скептическое восприятие всего нового, поэтому нужно обратить особое внимание на то, чтобы он воспринял ситуацию как достаточно стабильную.

# *Кузнецова*: сопротивления не очень вероятны, однако стоит уделять больше внимания профессиональному росту и атмосфере в коллективе в целом, так как для нее это важно. При ухудшении микроклимата в коллективе Кузнецова может быть демотивирована, а поскольку она пользуется определенным влиянием, ее неудовлетворенность может отразиться и на восприятии ситуации другими людьми в отделе.

# *Васин*: проблема может возникнуть в связи с тем, что он плохо переносит сложные ситуации, а ситуация смены руководителя всегда достаточно сложная и нестабильная. Основное внимание следует уделить именно тому, чтобы убедить сотрудников в стабильности и прогнозируемости ситуации, поэтому новому руководителю стоит проявить некоторую мягкость по отношению к Васину (тяжело воспринимающему критику). Из-за явного

тяготения к внешней референции для него особенно важно, какая атмосфера сложится в коллективе.

# *Андреева*: с ее стороны возможна обида, так как Ирина – человек амбициозный, ориентированный на карьеру. Новому руководителю стоит активнее использовать экспертное влияние.

## # ЗАДАНИЕ 2

*Предложите оптимальные варианты продвижения одного из сотрудников отдела на место Анны Константиновны.*

Данное задание предполагает, что мы не обсуждаем целесообразность продвижения на должность руководителя кого-то из действующих сотрудников, а просто воспринимаем это как факт.

Среди сотрудников отдела X нет ни одного идеального кандидата на должность руководителя отдела, но есть несколько приемлемых, у каждого из которых есть свои плюсы и минусы. Проведем последовательный SWOT-анализ каждого сотрудника, а затем составим краткий план действий для каждого кандидата, что позволит нам спланировать дальнейшее развитие событий.

Мы можем сразу же отвергнуть некоторые кандидатуры:

# *Сидоров*: не имеет мотиваторов, связанных с ростом и развитием, консервативен, любит, чтобы все шло по известной схеме. Более того, он прямо заявил, что не хотел бы стать руководителем

# *Васин*: у него также нет соответствующих мотиваторов, он не способен быть эффективным в сложных ситуациях, легко поддается влиянию.

# *Петрова*: это пограничный вариант. С одной стороны, она излишне эмоциональна, подвержена быстрой смене настроения, поэтому ее роль как руководителя может быть несколько дестабилизирующей. С другой стороны, имеет ряд бесспорно положительных качеств: инновационность, высокую степень ответственности, стремление к прогнозируемым результатам. Надо понять, является ли ее мотиватор – профессиональный рост – синонимом карьерного роста. Если нет, то не стоит даже думать о ее продвижении на руководящую позицию в данное время. Если же да, то и тогда лучше говорить скорее о ее работе в качестве руководителя отдельных проектов в рамках матрицы и о развитии на перспективу.

Реальные кандидатуры, заслуживающие рассмотрения (приведены в порядке не приоритетности, а представления их в данной книге):

# Александров;

# Кузнецова;

# Андреева.

## # ЗАДАНИЕ 3

*Подумайте, какие возможности и угрозы для отдела в целом и его сотрудников связаны с избранным вами вариантом замены. Подготовьте дополнительную диагностическую беседу с вашим кандидатом, чтобы понять, насколько верны ваши предположения о его потенциале руководителя.*

АЛЕКСАНДРОВ

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ лидерские качества, влияние на людей в отделе;</li> <li>✓ отличные результаты продаж, реально подтвержденная успешность;</li> <li>✓ умение действовать в сложных ситуациях;</li> <li>✓ опыт руководящей работы;</li> <li>✓ большой опыт работы в компании;</li> <li>✓ присутствие в карте мотиваторов карьерного роста и признания, что, скорее всего, приведет к тому, что Станислав будет стремиться к максимальным результатам</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ жесткость;</li> <li>✓ склонность к манипуляциям (не всегда оказывает позитивное влияние);</li> <li>✓ недоверие к нему со стороны некоторых людей;</li> <li>✓ несколько завышенная самооценка и излишняя амбициозность (риск связан с тем, что в карте мотиваторов значится признание)</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ возможно, что при переходе на более интересную и ответственную позицию будет более мотивирован и негативные проявления, как следствие, исчезнут;</li> <li>✓ в случае обучения менеджменту и техникам построения взаимодействий с людьми может скорректировать негативные модели поведения;</li> <li>✓ высокий уровень ориентированности на результат может дать отделу возможность еще более повысить свои показатели</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ как крайний вариант, может самоутверждаться за счет других;</li> <li>✓ возможно введение более жесткого стиля руководства, давления, что может демотивировать других сотрудников отдела и привести к развалу команды;</li> <li>✓ манипуляции и конкурентность могут привести к снижению управляемости в отделе;</li> <li>✓ возможно излишне жесткое построение отношений между подразделениями компании</li> </ul>

<p><b>Возможный план действий в случае назначения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Открытый разговор со Станиславом, обсуждение ожиданий компании и того, что он должен изменить в себе.</li> <li>✓ Автономизация мотива: успешный карьерный рост возможен только тогда, когда руководитель ориентирован на команду, для него важен не только собственный успех и результаты, но и успех команды в целом.</li> <li>✓ Тренинг по менеджменту, который позволит ему научиться управлять людьми.</li> <li>✓ Обоснование для сотрудников: успешность и опыт Александрова, неизменность основ корпоративной культуры и стиля менеджмента, подтверждение значимости каждого сотрудника.</li> <li>✓ Помощь Александрову в формировании позитивного настроения в отделе</li> </ul>
---

КУЗНЕЦОВА

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ хороший организатор, дисциплинированный сотрудник, человек, умеющий работать в сложных условиях (тендерный бизнес);</li> <li>✓ высокий профессиональный уровень и значительный опыт работы в компании;</li> <li>✓ опыт наставнической деятельности, коучинга, как следствие — экспертное влияние на многих новичков;</li> <li>✓ положительное отношение со стороны всех или большинства сотрудников отдела и компании в целом;</li> <li>✓ уравновешенность</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ отсутствие карьерного роста в карте мотиваторов (возможно, он ей и не нужен);</li> <li>✓ отсутствие стремления настоять на своей точке зрения даже тогда, когда это необходимо</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ если назначение будет мотивировать, то, вероятно, новая роль при условии тренинга по менеджменту позволит более настойчиво отстаивать свое мнение;</li> <li>✓ значительное сходство с предыдущим руководителем по стилю управления, скорее всего, сделает ее назначение благоприятным для всех;</li> <li>✓ тот факт, что ее репутация в компании однозначно положительная, создает высокую вероятность того, что ее назначение будет позитивно воспринято большинством сотрудников внутри и вне отдела;</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ новое назначение приведет к снижению мотивации, необходимость руководства людьми будет вызывать отрицательные эмоции и восприниматься как обуза;</li> <li>✓ возможно, будет избегать сложных решений и даже идти на поводу у сотрудников;</li> <li>✓ могут возникнуть проблемы во взаимоотношениях с Александровым;</li> <li>✓ предпочтительные роли в команде близки, но не полностью соответствуют роли лидера;</li> <li>✓ способность и склонность к автономной работе, а также к ведению сложных проектов в области</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ личные качества Кузнецовой будут способствовать созданию четко структурированной системы руководства и аналитического системного подхода;</li> <li>✓ назначение может быть позитивно воспринято новыми сотрудниками, которые и так относятся к ней как к наставнику;</li> <li>✓ предпочитаемые ею роли в команде близки к роли руководителя</li> </ul>	<p>продаж может означать, что руководящая должность окажется для нее менее интересной, чем текущая позиция</p>
<p><b>Возможный план действий в случае назначения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Основная проблема – сопротивление или даже уход Александрова, что можно предотвратить, наделив его какой-то особой, дополнительной ролью или придав ему дополнительную, не использованную ранее мотивацию.</li> <li>✓ Проведение с Кузнецовой беседы о необходимости занять более четкую собственную позицию, возможно, организация специального тренинга.</li> <li>✓ В дальнейшем — контроль ее действий с точки зрения принятия и внедрения непопулярных решений (если это потребуется), оказание ей помощи в отстаивании своих позиций.</li> <li>✓ Обоснование ее назначения для коллектива (опыт, хорошие результаты, командность, сходство по стилю управления с предыдущим руководителем, опыт успешного ведения сложных проектов и наставнической работы)</li> </ul>	

**АНДРЕЕВА (НАИБОЛЬШЕЕ КОЛИЧЕСТВО ВОПРОСОВ ПРИ НАЗНАЧЕНИИ)**

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ подходящая карта мотиваторов;</li> <li>✓ ориентированность на достижения и высокие результаты;</li> <li>✓ ответственность;</li> <li>✓ быстрая обучаемость, позитивное восприятие справедливой критики, стремление к самосовершенствованию;</li> <li>✓ сочетание новых идей и рационального подхода, что может оказать положительное влияние на развитие бизнеса;</li> <li>✓ стремление принимать взвешенные решения (часто обращается за советом)</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ небольшой опыт работы в компании;</li> <li>✓ нетерпение, стремление добиться невозможного;</li> <li>✓ значительная потребность в поддержке;</li> <li>✓ заметное тяготение к внешней референции</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ новые идеи в бизнесе;</li> <li>✓ рост темпов развития бизнеса, постановка более высоких целей;</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ возможна негативная реакция со стороны давно работающих сотрудников;</li> <li>✓ из-за тяготения к внешней референции может</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ значительная мотивация для новых сотрудников, увидевших, что в компании можно быстро сделать карьеру;</li> <li>✓ быстрое вхождение в новую для себя работу благодаря быстрой обучаемости;</li> <li>✓ высокий уровень мотивации Ирины может стать причиной ее значительных успехов, высокой активности в работе;</li> <li>✓ быстрая обучаемость и высокий потенциал развития могут обеспечить дальнейшее развитие и рост</li> </ul>	<p>попадать под влияние коллектива, избегать непопулярных решений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ недостаток опыта может привести к ошибкам в бизнесе и неверным решениям в отношении персонала;</li> <li>✓ свойственный ей перфекционизм может привести к завышению планки целей не только для себя, но и для сотрудников, часть из которых могут быть этим демотивированы</li> </ul>
<p><b>Возможный план действий в случае назначения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Необходимо вместе с Ириной разработать план развития и тренингов.</li> <li>✓ Следует также определить зоны развития, связанные с возможностью принятия самостоятельных решений.</li> <li>✓ Очень важная мера — определение возможности внедрения нововведений среди сотрудников отдела, прогнозирование сопротивления и поиск дополнительной мотивации, возможно индивидуальной для каждого опытного сотрудника</li> </ul>	

Конечно, ни одна из трех кандидатур не является идеальной, поэтому, прежде чем принять окончательное решение, стоит провести дополнительную оценку каждого из трех претендентов.

**Станислав Александров**

Необходимо выяснить:

- # тип референции, а также референтные факторы;
- # уровень обучаемости и стремления к дальнейшему профессиональному росту в случае, если он станет руководителем;
- # с чем связана его уверенность в том, что он исчерпал все возможности роста на занимаемой им позиция. Если она связана с тем, что он объективно ее «перерос», то новое назначение может привести к новому подъему и дополнительной мотивации, если же это его жизненная позиция, вызванная завышенной самооценкой, то его назначение на более высокую позицию может окончиться неудачей;
- # предпочтительный стиль менеджмента;
- # отношение к наставничеству: позитивное, негативное, нейтральное;
- # причины желаяния сделать карьеру: только для удовлетворения амбиций или для решения задач более высокого уровня;
- # склонен ли он будет самоутверждаться за счет других, степень его конфликтности и зоны конфликтности при общении по вертикали.

**Возможные вопросы**

Что определяем	Вопрос	Комментарии
Тип референции, а также референтные факторы	Как ты считаешь, ты хороший профессионал? Почему ты так думаешь? Какой из своих проектов ты считаешь самым успешным в этом году? Почему?	Наиболее желательный для нас вариант — смешанная референция, причем важно установить референтные факторы. Скорее всего, один из них — объективные результаты, а вот второй нужно определить: это поможет нам в дальнейшем более эффективно строить систему мотивации и управления этим сотрудником
Уровень обучаемости и стремления к дальнейшему профессиональному росту в случае, если он станет руководителем	Как ты считаешь, какими профессиональными качествами и навыками должен обладать руководитель? Какие из этих качеств и навыков у тебя есть, а какие тебе стоит приобрести? Что такое профессиональный рост?	Нам важно убедиться в том, что у Станислава есть стремление к профессиональному росту и развитию. Если же из его ответов будет ясно, что он уверен в том, что и так все знает и умеет, то стоит задуматься о целесообразности его назначения
Действительно ли он перерос занимаемую позицию или все дело в завышенной самооценке	Как ты считаешь, достаточно ли твоего уровня навыков и знаний для твоей нынешней работы? А для работы на более высокой позиции? Почему ты так думаешь?	Понимание необходимости дальнейшего самосовершенствования при продвижении дает нам основание предполагать, что Станислав действительно перерос свою позицию. Если же он считает, что

		хорошо подготовлен и для более высокой должности, то, скорее всего, можно говорить о завышенной самооценке
Стиль менеджмента	Каким должен быть хороший руководитель? Что такое эффективное управление?	Ответы должны соответствовать корпоративной культуре и тому стилю менеджмента, который сложился в компании и который мы хотим культивировать и в дальнейшем
Отношение к людям (в роли наставника)	Как бы ты охарактеризовал сотрудников, пришедших в отдел в течение последнего года?	Важно, чтобы преобладали позитивные характеристики
Мотивация карьеры	Как ты считаешь, что такое карьера? Что она дает людям?	Наиболее предпочтительный ответ: более высокий уровень задач, рост полномочий, желание достичь большего. Положительной оценки заслуживает и стремление к достижению более высоких результатов, самореализации
Уровень конфликтности	Почему возникают конфликты в организации? В чем основная причина конфликтов между руководителем и сотрудниками?	Необходимо решить, насколько приемлема для нас описанная им модель конфликта, а также определить зоны дальнейшего обучения и наставничества

### **Наталья Кузнецова**

Необходимо выяснить:

- # совпадают ли в ее понимании профессиональный и карьерный рост;
- # по каким причинам Наталья не склонна отстаивать свою точку зрения: не умеет (что сомнительно, учитывая ее успешный опыт ведения сложных тендерных проектов, где необходимы навыки переговоров на очень высоком уровне) или не считает нужным, так как для этого есть руководитель (возможны и какие-то другие причины);
- # станет ли карьерный рост для Натальи мотивацией или демотивацией;
- # готова ли она к роли лидера/руководителя, является ли эта позиция для нее органичной.

### **Возможные вопросы**

Что определяем	Вопрос	Комментарии
Представление о профессиональном/ карьерном росте	Что такое профессиональный рост? Зачем нужна карьера?	Если мы видим существенное совпадение этих двух мотиваторов, то карьерный рост будет мотивировать на повышение профессионализма. Стоит предложить Наталье пройти тренинг по менеджменту, а потом узнать, насколько ей интересна такая работа
Готовность к роли руководителя	Что ты считаешь своими наиболее значимыми достижениями в нашей компании? Почему ты решила обучать новичков?	Если в ее ответах прозвучат слова о роли лидера, организатора, а также о стремлении к наставничеству, передаче опыта, можно с большой степенью уверенности прогнозировать ее успешность в роли руководителя

### **Ирина Андреева**

Необходимо выяснить:

- # тип референции;
- # способность самостоятельно принимать сложные решения;
- # потребность в совете;
- # способность принимать непопулярные решения;
- # склонность к «конкурированию» с подчиненными в профессионализме (см. главу 5 «Делегирование и мотивация»);
- # потребность в похвале, а также не будет ли она мешать руководству людьми (погоня за дешевой популярностью, популистские решения);
- # как будет завоевываться авторитет среди сотрудников (это важно, поскольку Ирина самая младшая по возрасту в отделе и работает здесь относительно недавно);
- # насколько она готова к роли менеджера;
- # сможет ли ставить реальные цели, не будет ли допускать постоянных ошибок в планировании;
- # сможет ли учитывать особенности других сотрудников, устанавливая планку целей (поскольку явно склонна завышать собственные возможности, не будет ли делать то же самое в отношении остальных?);

# сможет ли относиться с пониманием к менее амбициозным и более стабильным «среднякам».

***Возможные вопросы***

<b>Что определяем</b>	<b>Вопрос</b>	<b>Комментарии</b>
Тип референции	Считаешь ли ты свой первый год работы успешным? Почему?	Наиболее желателен смешанный тип референции, явное тяготение к внешней референции предполагает большие риски при продвижении на руководящую позицию

<p>Способность самостоятельно принимать сложные решения</p>	<p>Представь себе такую ситуацию: у нас сейчас нет руководителя отдела, ты назначена и.о. Один из ключевых клиентов компании хочет внести существенные изменения в условия взаимодействия. Эти изменения предполагают значительную выгоду, но могут создать и дополнительные риски. Твоего руководителя нет в городе, ты не можешь с ним связаться. Ты имеешь право принять решение, но, повторяю, это связано с значительным риском. Второй вариант — ты ждешь возвращения руководителя. Твои действия?</p>	<p>Способна ли Ирина проанализировать ситуацию и пойти на разумный риск, самостоятельно приняв решение, или же отложит принятие решения до того момента, когда появится возможность посоветоваться с руководителем? Если она выберет второй вариант, для нас это должно стать сигналом к тому, чтобы еще раз как следует взвесить все «за» и «против» ее продвижения</p>
<p>Потребность в совете</p>	<p>Почему и в каких ситуациях люди обращаются за советом?</p>	<p>Оцениваем степень потребности в совете</p>
<p>Способность принимать непопулярные решения</p>	<p>Как руководитель должен поступить в ситуации, когда сотрудники явно недовольны новой системой бонусов?</p>	<p>Оцениваем способность принимать, отстаивать и последовательно проводить в жизнь непопулярные решения</p>
<p>Склонность конкурировать с подчиненными в профессионализме</p>	<p>Как ты считаешь, в чем руководитель всегда должен превосходить своих подчиненных?</p>	<p>Ответы должны соответствовать роли лидера, руководителя, быть связаны с принятием решений, нахождением выхода из сложных ситуаций и т. п., а не с качеством выполнения работы рядовым сотрудником</p>
<p>Потребность в похвале (степень)</p>	<p>Каковы, по твоему мнению, три основных фактора, являющиеся для людей стимулами в работе?</p>	<p>Если среди названных мотиваторов прозвучит похвала, важно определить, какое место она занимает</p>
<p>Как будет завоевываться авторитет</p>	<p>Каким образом руководитель может завоевать авторитет у подчиненных, имеющих достаточно высокий профессиональный уровень?</p>	<p>Оцениваем оптимальность для компании предложенной ею модели поведения в данной ситуации</p>

Готовность к роли менеджера (руководителя)	Как ты считаешь, что является твоими основными достижениями?	Предпочтительнее, если будут названы достижения, связанные с ролью лидера, координатора, организатора и т.д.
Способность ставить реальные цели	Стоит обсудить какую-то конкретную цель, попросив Ирину проанализировать достаточность и необходимость ресурсов для ее достижения	Оценивается способность объективно определять необходимые ресурсы и корректировать планку цели, исходя из имеющихся возможностей
Способность учитывать особенности других сотрудников, устанавливая планку цели	Как ты считаешь, какой должна быть планка цели по степени амбициозности? Как следует определять уровень планки цели для разных сотрудников?	Есть ли у Ирины понимание того, что планки цели для сотрудников с различной степенью амбициозности и разным типом личности должны различаться?
Способность с пониманием относиться к менее амбициозным и более стабильным «среднякам»	Как ты считаешь, в чем заключаются основные плюсы для организации от наличия в ней сотрудников, всегда показывающих средний, но стабильный результат?	Оценивается понимание необходимости иметь в команде сотрудников разного типа, способность объективно оценивать людей

**Внимание!** В ходе тренинга мы отрабатываем то, как именно будут реализовываться все перечисленные планы, в реальных диалогах.

#### # ЗАДАНИЕ 4

*Определите тактику внедрения изменений. Как вы будете предлагать новую должность выбранному вами сотруднику? Какие задачи поставите перед этим человеком, исходя из возможностей и угроз, связанных с его назначением?*

При условии, что на предыдущем этапе мы сделали правильный выбор в отношении одного из трех кандидатов на продвижение, перед нами стоит важная задача – побеседовать с сотрудником, сообщить ему о продвижении таким образом, чтобы усилить его мотивацию, а также поставить перед ним задачи, связанные с выбором им оптимальной линии поведения, развитием и тактикой дальнейших действий.

Управленческое общение можно начать с некоторой интриги, спросив у сотрудника, кого он видит кандидатом на роль нового руководителя отдела вместо Анны Константиновны. Здесь важно постараться понять, насколько он рассчитывал на свое назначение, после чего мотивировать его на продвижение (в этот момент нам необходимо максимально использовать его карту мотиваторов). На данном этапе его должна отличать высокая мотивированность на достижения на новой позиции и, в том числе, на повышение собственного профессионального уровня. Затем следует спросить, что ему, по его собственному мнению, необходимо сделать, чтобы повысить свой профессиональный уровень, а также попросить его перечислить как те качества и модели поведения, которые помогут ему стать хорошим руководителем, так и те, которые необходимо изменить. Такая постановка вопроса позво-

лит нам добиться более высокого уровня мотивации, а также ответственности за изменения, которую человек сразу же возьмет на себя. В случае если его ответ на открытый вопрос не вполне нас устроит, следует выстроить цепочку наводящих вопросов. Результатом этой части беседы должен стать план конкретных действий по повышению квалификации (тренинги и т. п.), а также перечень моделей поведения и качеств, которые необходимо постепенно изменить.

Следующую часть беседы желательно посвятить обсуждению плана внедрения изменений, т. е. спрогнозировать сопротивления со стороны других сотрудников, риски, которые могут возникнуть в связи с назначением нового руководителя, а также составить перечень конкретных действий. Итогом этой части разговора должен стать план мероприятий по оповещению людей и усилению их мотивации, включающий меры по преодолению сопротивлений и график индивидуальных собеседований с новым руководителем.

В конце управленческой беседы стоит задать вопрос о том, что еще мы не обсудили, уверен ли вновь назначенный руководитель в том, что план действий понятен и эффективен, а перечисленные в нем меры целесообразны (см. инструкцию по делегированию в главе 5 «Делегирование и мотивация»). После этого мы должны договориться о конкретных шагах и сроках, а также о контрольных точках и необходимом коучинге. Такая методика работы актуальна для всех сотрудников в случае их продвижения.

Далее мы рассмотрим специфику приложения данной технологии применительно к каждому конкретному сотруднику.

#### ◆ **Станислав Александров**

В случае со Станиславом следует уделить максимальное внимание его мотивации на позитивные изменения модели поведения и стиля общения. Имеет смысл проявить максимальную открытость, четко обозначить зоны совершенствования, а также перспективы его дальнейшего роста. Именно таким образом можно мотивировать его на позитивные изменения. Очень важно, чтобы его потребность в признании была максимально удовлетворена: тем самым мы значительно снизим риск того, что он будет самоутверждаться за счет своих подчиненных. Не менее важно и то, что отныне Станислав несет ответственность за других людей и их результаты, а добиться от сотрудников высокого уровня результативности можно, в первую очередь правильно их мотивируя.

#### ◆ **Наталья Кузнецова**

В данной ситуации главный упор желательно сделать на твердость ее позиций, быстрое подтверждение авторитета у сотрудников уже в новом качестве – качестве руководителя. Второй важный аспект – решение проблемы, связанной с вероятной демотивацией Александра.

#### ◆ **Ирина Андреева**

Данная ситуация требует наибольшей проработки и подготовки. Помимо создания настроения у самой Ирины, следует максимально четко отработать все шаги по внедрению изменений и ее первоочередные действия как руководителя, поскольку мы оценили ситуацию с назначением Ирины как максимально рискованную с точки зрения восприятия другими сотрудниками.

***Внимание! В ходе тренинга мы отрабатываем то, как именно будут реализовываться все перечисленные планы, в реальных диалогах.***

### # ЗАДАНИЕ 5

*Спрогнозируйте положительные и отрицательные реакции со стороны каждого из сотрудников, которые может вызвать новое назначение. Какие действия можно предпринять, чтобы ослабить отрицательные тенденции и усилить положительные?*

### **Станислав Александров**

Безусловно положительным моментом в назначении Александрова можно считать предсказуемость этого продвижения для большинства людей. Он, без сомнения, имеет авторитет у сотрудников, его результаты говорят сами за себя. Он пользуется влиянием, хотя оно и не всегда оказывается на пользу компании.

В качестве отрицательных моментов стоит отметить, что некоторые сотрудники могут испытывать некоторый страх перед Станиславом, а потому, возможно, будут избегать обсуждения с ним своих ошибок и проблем. В случае его назначения у многих может возникнуть опасение, что стиль менеджмента в отделе достаточно резко изменится и станет значительно более жестким и авторитарным. Поэтому в данной ситуации особую важность приобретут первые предпринятые им шаги и полученные от него сообщения.

А как отнесутся к назначению Александрова на освободившуюся должность руководителя отдела другие сотрудники?

*Петрова:* опасение подавления инициативы, жесткость Станислава в общении могут вызвать сильную негативную эмоциональную реакцию со стороны Марии. В итоге может сложиться ситуация, в которой самооценка Марии значительно снизится, ее сильные стороны уже не будут проявляться, а излишняя эмоциональность приведет к снижению качества работы. Все это стоит учесть Станиславу, если он станет руководителем отдела, и проявлять внимательность и осторожность в выстраивании отношений с Марией.

*Сидоров:* основные риски связаны с его ярко выраженной тягой к стабильности. Приход нового, чрезвычайно амбициозного и ориентированного на результат руководителя может привести к конфликту интересов. Сидоров может вызывать у Станислава заметные негативные реакции, поэтому стоит заранее решить, как строить взаимоотношения с Сидоровым, устраивает ли компанию позиция Николая, или ему нужно в ней что-то менять. Реакция Сидорова вряд ли будет однозначно негативной: на карьерный рост он не претендует, просто с трудом принимает любые перемены.

*Кузнецова:* с ее стороны никаких проблем возникнуть не должно. В случае назначения Александрова Наталью следует либо оставить на существующей позиции (поскольку данное продвижение полностью соответствует ожиданиям компании, при этом сама Наталья мотивирована и лояльна), либо поручить ей новую роль, возможно, сделать ее замом или коучером (ей подойдет и любая другая роль, связанная с наставничеством). Это позволит сбалансировать их личностные особенности (он слишком жесткий, она слишком мягкая), а также даст возможность подготовить преемника Александрова в лице Кузнецовой (что, по большому счету, следовало сделать Анне Константиновне, бывшему руководителю отдела, но тогда наша задача решалась бы слишком просто). Кроме того, у Кузнецовой однозначно положительная репутация, а Александрова на данный момент некоторые побаиваются, поэтому назначение Натальи его замом несколько успокоит людей и сделает процесс смены руководства более плавным. Для Станислава такой вариант также несет в себе явные плюсы: он сможет больше концентрироваться на результате и содержательной части работы, нежели на наставничестве, что ему явно менее интересно.

*Васин:* некоторый риск связан с его чрезмерной эмоциональностью и с тем, что Васин очень чувствителен к чужому мнению (он явно тяготеет к внешней референции), а стиль общения Александрова достаточно жесток. Поэтому основные зоны внимания должны быть теми же, что и в отношении Петровой. Следует как можно более мягко построить отношения с Васиным и лишь потом перейти к коррекции его модели поведения.

*Андреева:* несмотря на то что Ирина амбициозна, небольшой срок ее работы в компании позволяет предположить, что у нее не возникнет негативных эмоций из-за того, что ее «обошли» (главное, чтобы такие ожидания не сформировались у нее на этапе выбора и утверждения руководителя). Александрову стоит подумать о развитии Ирины и ее подготовке в качестве будущего руководителя этого или какого-либо другого отдела компании.

### **Наталья Кузнецова**

Данное назначение у большинства сотрудников вызовет только положительные эмоции, поскольку они воспримут его как ее естественный переход от роли неформального наставника к роли официального руководителя. Наталья имеет высокую репутацию, избранный ею стиль общения также вполне приемлем для компании, поэтому есть все основания ожидать позитивной реакции других сотрудников. Главная задача Натальи на ближайшее будущее – держать ситуацию под контролем, чтобы «не распустить» подчиненных.

Однако нельзя забывать и о подводном камне – позиции Станислава Александрова, который сам претендовал на руководящую роль и, несомненно, будет чувствовать себя несправедливо обойденным. Возможно несколько вариантов развития событий:

# Станислав получает какую-то новую роль вне отдела, что позволяет сохранить его для компании (он успешный и сильный сотрудник), а сам он при этом не испытывает разочарования.

# Станислав получает проект внутри отдела, он будет подчиняться Наталье, но его статус будет выше, чем статус рядового сотрудника (например, он может стать менеджером проекта вывода новых продуктов, если подобные планы существуют в компании). Причем мотивировать это можно будет тем, что у Станислава замечательные результаты продаж и для прорыва он подходит больше, чем кто-либо другой, что в такой ситуации у него есть возможность максимально проявить себя (здесь мы используем его мотиватор – признание), а также прекрасный шанс заработать (мотиватор – уровень дохода), в то время как в качестве руководителя таких возможностей индивидуально проявить себя и претендовать на значительный рост дохода у него не будет.

# Станислав остается на рядовой позиции. В дальнейшем ситуация может развиваться по нескольким сценариям: в открытой беседе ему называются причины, по которым он не стал руководителем, и предлагается так же открыто рассказать о его дальнейших намерениях. В случае если Станислав решит искать другую работу, следует оговорить взаимоприемлемый срок, за который можно будет найти ему замену. Если же он скажет, что его все устраивает, нужно иметь в виду, что за этим может скрываться как позитивная позиция («Я все понял, сделаю соответствующие выводы и буду ждать нового шанса»), так и негативная («Я покажу вам, кто здесь настоящий лидер»). Наталья в этом случае должна быть готова к тому, что ей придется иметь дело с неформальным лидером, и всеми силами отстаивать свои позиции. Дальнейшее развитие ситуации необходимо держать под постоянным наблюдением. Если поведение Александрова станет неприемлемым с точки зрения корпоративной культуры компании, с ним придется расстаться, несмотря на его высокие результаты.

### **Ирина Андреева**

Наиболее болезненный, с точки зрения восприятия другими сотрудниками, вариант. Однозначно негативная реакция Александрова, гораздо более сильная, чем в случае назначения Кузнецовой, так как речь все же идет о новичке. (Рекомендуемые действия те же, что и в случае назначения Кузнецовой, с учетом того, что негативный сценарий более вероятен.) Кузнецова и Сидоров, при том что у них нет ярко выраженных притязаний на карьерный рост, могут быть несколько задеты тем, что назначение получил новичок, в то время

как высокие результаты демонстрирует большинство сотрудников. Петрова и Васин, скорее всего, отнесутся к назначению нейтрально, однако и здесь может возникнуть некоторый элемент конкурентности. Основная проблема в будущем – состыковка их (т. е. Петровой и Васина) излишней эмоциональности с завышенной планкой цели Андреевой.

Основной задачей в случае назначения Андреевой будет его правильное обоснование для всех сотрудников и максимальное использование Ириной экспертного влияния, умения принимать самостоятельные решения, а также поддержание ею того стиля управления, который уже сложился в отделе.

### # ЗАДАНИЕ 6

*Исходя из анализа предыдущего задания, решите, в какой последовательности вы будете информировать сотрудников отдела X о новом назначении. Будете ли вы оповещать об этом всех сотрудников одновременно или поговорите с каждым из них в отдельности?*

#### **Станислав Александров**

В данной ситуации лучше предварительно поговорить с Кузнецовой, особенно если мы хотим предложить ей позицию зама или коучера. Далее следует собрать всех сотрудников отдела, объяснить им, почему выбор пал именно на Александрова, рассказать, как будет строиться дальнейшая работа, нейтрализовать страхи негативных изменений, о которых мы говорили выше. Затем Александрову вместе с его непосредственным руководителем нужно провести индивидуальные беседы со всеми сотрудниками отдела, чтобы наметить план действий каждого из них, а также соотнести их ожидания.

#### **Наталья Кузнецова**

В случае назначения Натальи наибольшие проблемы могут возникнуть с Александровым, поэтому необходимо поговорить вначале с ним, чтобы достичь договоренностей в соответствии с избранной нами линией поведения, и только после этого проводить общее собрание.

#### **Ирина Андреева**

В данной ситуации нам следует вначале побеседовать с Александровым, а также с Кузнецовой и Сидоровым, чтобы подчеркнуть, что мы видим их перспективность и ценим их преданность компании. В этой ситуации будет полезно заручиться их поддержкой и использовать позитивное влияние, которое они смогут оказывать на других сотрудников в период изменений.

***Внимание! Ситуацию с назначением на руководящую должность человека, относительно недавно пришедшего в компанию, более опытные сотрудники часто воспринимают как доказательство отсутствия перспектив собственного роста.***

**Общее правило:** если чье-то назначение может разрушить ожидания других людей или же вызвать у них какие-то страхи или напряжение, то перед тем, как анонсировать изменения публично, необходимо провести встречи с этими людьми, чтобы в ходе обсуждения постараться развеять их страхи и сохранить мотивацию.

При внедрении любых изменений следует заранее определить потенциальные источники сопротивления и до того, как созвать общее собрание и сообщить о предстоящих инновациях, провести работу с этими людьми, чтобы или изменить их позицию, или, по крайней мере, получить четкое представление о том, как они себя поведут и какую позицию займут.

Это позволит нам избежать непредсказуемости и возможного негативного развития ситуации в дальнейшем.

**Внимание!** В ходе тренинга мы отрабатываем то, как именно будут реализовываться все перечисленные планы, в реальных диалогах.

#### # ЗАДАНИЕ 7

В отделе появилась новая вакансия – место того сотрудника, которому вы решили предложить должность руководителя отдела. Составьте профиль личностных характеристик и моделей поведения (включая профессиональные навыки и умения) таким образом, чтобы человек оптимально вписался в команду и соответствовал новым задачам и личности руководителя.

	Исходные данные	Компетенции
1.	Принципы компании	Честность и лояльность, в том числе честность по отношению к клиентам. Демократичный стиль управления. Отношение к людям как к основной ценности

2.	Установка компании на рост и развитие сотрудника, а также высокая сложность продукции и большой объем информации	Высокая обучаемость, присутствие таких мотиваторов, как профессиональный рост, интерес, развитие и т.п.
3.	Необходимость сочетания ориентации на мнение клиента и коллег и умения отстаивать собственную точку зрения	Смешанная референция
4.	Необходимость выполнения большого объема работ в условиях общения со сложными клиентами. Необходимость публичных презентаций перед большими аудиториями	Стрессоустойчивость
5.	Возможность возникновения сложных нестандартных ситуаций, требующих быстрого принятия решений	Креативность и умение быстро находить выход из сложных ситуаций. Ориентация на возможности
6.	Установка компании на формирование позитивного имиджа и долгосрочные отношения с партнерами	Умение располагать к себе и установка на долгосрочные отношения с клиентами
7.	Высокий темп развития бизнеса	Ориентация на результат
8.	Высокая степень самостоятельности и значительная зона ответственности	Инициативность и способность к самостоятельной работе. Высокий уровень лояльности и ответственности
9.	Большой объем информации по продукции на английском языке	Хорошее знание английского языка
10.	Политика компании в отношении развития персонала	Мотивация на рост и развитие
11.	Тип корпоративной культуры	Присутствие таких мотиваторов, как коллектив, команда, атмосфера
12.	Работа в сфере сложных продаж	Навыки проведения переговоров и знание основ маркетинга

Приведем пример интервью, с помощью которого можно определить наличие большей части указанных в профиле компетенций. Постарайтесь определить, какую компетенцию позволяет определить то или иное задание/вопрос. (Читатели, интересующиеся проблемой оценки сотрудников, кроме того, могут обратиться к моей книге «Искусство подбора персонала: как оценить человека за час».)

1. Предложите как можно больше решений следующей ситуации: клиент просит скидку, которую вы не можете ему предоставить (время – 2 минуты).

2. Каковы ваши действия в ситуации, когда клиент предъявляет претензии по срокам поставок (они действительно были нарушены), но вы за эти сроки ответственности не несете?

3. Определите целевую группу потребителей вашего товара (дайте ее описание).

4. Гарантийный срок на производимое и продаваемое вами оборудование значительно больше, чем на аналогичное оборудование конкурентов. Оно не относится к числу продуктов, которые быстро выходят из моды или морально устаревают. Однако потенциальный клиент не проявляет к нему интереса, считая, что цены на оборудование слишком высоки. Ваши действия?

5. Вы получили важное задание и считаете, что для его выполнения оптимальным будет план X, однако ваш руководитель настаивает, чтобы вы действовали по плану Y. Как вы поступите?

6. Вы обладаете способностью влиять на людей. Перед вами клиент, которого вы с легкостью можете убедить купить абсолютно не нужный ему товар. Ваши действия?

7. Вы прилетели в незнакомый город на очень важную встречу. Выйдя из самолета, вы обнаруживаете, что у вас нет ни денег, ни документов. Встреча должна состояться через час в центре города. Что вы предпримете в данной ситуации?

8. Что вам больше всего нравится в продажах?

9. Что, по вашему мнению, побуждает людей работать более эффективно?

10. Как вы думаете, почему в одних компаниях люди воруют, а в других нет?

11. Вы считаете себя хорошим сотрудником? Почему?

12. Если у вас будет возможность выбора, вы предпочтете работать с новым продуктом или выберете уже освоенное направление?

***Внимание! В ходе тренинга мы отрабатываем реальное интервью.***

#### **# ЗАДАНИЕ 8**

Какие мероприятия, направленные на командообразование и/или изменение моделей поведения отдельных сотрудников, вы можете предложить? Каких результатов вы хотели бы достичь с помощью этих мероприятий?

#### **# ЗАДАНИЕ 9**

Какие планы развития вы можете предложить для всех сотрудников отдела?

#### **Александров**

Если не представляется возможным перевести его на руководящую позицию, то следует обеспечить повышение функционального наполнения, а также статуса той должности, которую он занимает, в противном случае мы должны быть готовы к уходу этого сотрудника.

Основное упор должен быть сделан на формирование позитивных лидерских качеств, а также усиление ориентированности на команду и командную работу.

#### **Петрова**

Наиболее сильными сторонами Петровой являются креативность и инновационный подход. Ее слабые стороны (излишняя эмоциональность, неумение логически обосновывать свою точку зрения и убеждать других) следует компенсировать тренингами по повышению стрессоустойчивости, а также коучингом по построению логических и аналитических выкладок. Кроме того, стоит подумать о переводе Марии в сферу маркетинга или развития новых продуктовых линий, где она сможет наиболее эффективно реализовать свои сильные стороны.

#### **Кузнецова**

Основная зона роста – лидерские качества. Для этого стоит использовать такой эффективный инструмент, как тренинги, а также как можно чаще поручать Наталье задачи, которые потребуют от нее выступить в роли лидера.

Второй вариант – ее развитие в качестве внутреннего тренера, так как у нее имеются явные склонности к этому виду деятельности, что подтверждается ее реальными позитивными результатами. Если мы достигнем договоренности об этом с самой Кузнецовой, нашим следующим шагом будет проведение для нее цикла соответствующих тренингов.

### **Васин**

Основные зоны развития – повышение стрессоустойчивости, снижение зависимости от внешнего мнения, чего можно добиться с помощью тренингов (формирование эффективных моделей поведения в стрессовых и сложных ситуациях), а также в ходе делегирования (необходимо просить Васина определить собственные критерии его эффективности). Кроме того, необходимо чаще обращаться к его мнению в отношении тех или иных результатов и задач.

### **Сидоров**

В ситуации с Николаем следует либо оставить все как есть, либо мотивировать его на большую восприимчивость к новому за счет использования карты мотиваторов.

### **Андреева**

Основная задача – развитие ее как будущего руководителя, корректировка всех рассмотренных выше моментов.

***Внимание! В ходе тренинга эта задача детально отрабатывается в рамках диалога и ролевой игры.***

### **# ЗАДАНИЕ 10**

*Ваша задача – подготовить преемника нового руководителя отдела, с тем чтобы в будущем, при перемещении, продвижении или уходе руководителя не возникло проблем. Кого вы видите в этом качестве? Определите профиль развития. Как вы планируете готовить этого человека?*

***Внимание! В ходе тренинга эта задача отрабатывается детально в рамках диалога и ролевой игры.***

### **# ЗАДАНИЕ 11**

*Представьте себе, что вы решили искать кандидата на должность руководителя вне компании. Создайте оптимальный профиль кандидата, постарайтесь максимально грамотно спланировать внедрение нового руководителя в коллектив.*

Это задание для самостоятельной работы. В ходе тренинга отрабатывается инструментарий оценки с помощью интервью, составляется SWOT-анализ кандидата, на основании которого планируется адаптационный период.

*На этом мы с вами расстаемся с Виртуальным отделом, чтобы, возможно, вновь встретиться с его сотрудниками на тренингах или в следующей книге.*

## Послесловие

Вот мы и прошли через ряд этапов эффективной мотивации и управления. Хорошего управленца в первую очередь отличают навыки, а не теоретические знания. Чтобы стать действительно хорошим руководителем, нужно постоянно двигаться вперед: стоит остановиться, и сразу же начнешь отставать от своего времени и от своих подчиненных, которые тоже постоянно развиваются и движутся вперед.

Мы вместе прошли часть пути к тому, чтобы стать хорошим руководителем, ведь именно эффективная мотивация – основной инструмент результативного управления, достижения успеха в бизнесе, прибыльности, к чему все мы стремимся, независимо от того, какую должность занимаем, являемся ли владельцами бизнеса или наемными управленцами.

Ключ к успеху – в раскрытии основных подходов, которые позволят нам эффективно использовать все имеющиеся ресурсы. А одним из наиболее сложных в управлении ресурсов, а также самым эффективным является человеческий ресурс.

*А где же у него кнопка?* Конечно, это не кнопка, а самый сложный пульт управления. Но мы вместе сделали несколько шагов к овладению эффективной техникой этого управления.

Надеюсь, наша совместная работа была не только полезной, но и приятной. До новых встреч на новых рубежах!