

# 50

## СОВЕТОВ

*Светлана  
Иванова*

# по нематериальной МОТИВАЦИИ



УДК 658.3  
ББК 65.291.6-21  
И20

**Иванова С.**

И20 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 238 с.

ISBN 978-5-9614-2210-8

Как мотивировать сотрудников работать лучше, повысить их лояльность, создать здоровый микроклимат в коллективе, не потратив на это ни копейки (ну или самый минимум)? Это реально! Стоит сделать акцент на нематериальной мотивации, которая основана на естественных потребностях людей. Вы узнаете, как использовать корпоративные СМИ, проводить конкурсы и мероприятия, генерировать новые идеи и заряжать людей позитивом. Все советы объединяет одно: они предельно практичны и легко воплощаются в жизнь.

Светлана Иванова — самый авторитетный в России специалист в области управления персоналом, бизнес-тренер, автор десяти книг, среди которых такие бестселлеры, как «Искусство подбора персонала», «Оценка компетенций методом интервью», «Развитие потенциала сотрудников» и «Продажи на 100%».

Эта книга — незаменимый инструмент для специалистов HR-служб и руководителей.

УДК 658.3  
ББК 65.291.6-21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

ISBN 978-5-9614-2210-8

© Иванова С., 2012  
© ООО «Альпина Паблишер», 2012

# СОДЕРЖАНИЕ

От автора ..... 9

**6 советов по заложению основ ..... 11**

1. *Используйте теорию Герцберга для выбора факторов мотивации* ..... 13
2. *Различайте лояльность и мотивированность* ... 20
3. *Определяйте цену вопроса* ..... 25
4. *Используйте пирамиду Маслоу для создания мотивационных речей* ..... 28
5. *Повышайте ценностную значимость деятельности сотрудников* ..... 36
6. *Называйте должности эффективно* ..... 41

**6 советов по мониторингу лояльности сотрудников с помощью опросников ..... 45**

7. *Составляйте опросники правильно* ..... 47
8. *Предоставляйте гарантию анонимности* ..... 53
9. *Опрашивайте о действительно значимых факторах* ..... 57

10. Проводите мониторинг в нужное время.....	59
11. Работайте с сотрудниками до и после мониторинга .....	62
12. Вовлекайте сотрудников в разработку и во внедрение позитивных изменений .....	69
<b>2 совета по бенчмаркингу .....</b>	<b>73</b>
13. Отслеживайте позиционирование своей компании на рынке труда .....	77
14. Проводите PR позитивных результатов бенчмаркинга среди коллектива .....	81
<b>6 советов по позитивному якорению .....</b>	<b>85</b>
15. Помните о принципе якорения .....	87
16. Создавайте позитивные якоря в начале пути .....	91
17. Замещайте негативные якоря .....	95
18. Позитивно якорите изменения .....	98
19. Позитивно якорите развитие и обучение .....	100
20. Позитивно якорите совещания и обсуждения .....	104

**4 совета по награждению  
сотрудников ..... 107**

- 21. Используйте для признания  
любые рекламные и PR-возможности .....109
- 22. Используйте руководителя  
как ресурс для признания .....112
- 23. Применяйте нестандартные  
формы награждения .....115
- 24. Выбирайте  
высококачественные призы .....120

**8 советов по проведению  
рабочих конкурсов ..... 123**

- 25. Вовлекайте всех сотрудников компании .....127
- 26. Проводите конкурсы для достижения  
значимой цели .....129
- 27. Проводите конкурсы профессионального  
мастерства .....133
- 28. Определяйте порог входа .....135
- 29. Устанавливайте и соблюдайте условия .....137
- 30. Подогревайте интерес .....140
- 31. Награждайте и подводите итоги .....142

32. *Используйте принцип соревнования с самим собой* .....146

**3 совета по проведению конкурсов идей** ..... 149

33. *Проводите конкурсы идей для работы* .....151
34. *Проводите конкурсы идей для компании* .....156
35. *Проводите конкурсы идей по мотивации и для корпоративных мероприятий* .....161

**5 советов по организации корпоративных мероприятий** ..... 165

36. *Определяйте цель мероприятия и оценивайте его результаты* .....167
37. *Создавайте проектные группы по подготовке мероприятия*.....170
38. *Не забывайте про PR, организационные мелочи и оповещение участников* .....173
39. *Создавайте ощущение праздника* .....177
40. *Проводите интересные конкурсы для создания позитива в коллективе* .....183

<b>5 советов по съемкам корпоративного фильма</b> .....	<b>187</b>
41. <i>Создавайте к корпоративному празднику         смешные фильмы-интервью</i> .....	191
42. <i>Создавайте фильмы с детьми сотрудников</i> ...	198
43. <i>Создавайте фильмы о сотрудниках,         чтобы поощрять лучших</i> .....	200
44. <i>Создавайте фильмы о компании         для поддержания корпоративной         системы ценностей</i> .....	203
45. <i>Создавайте обучающие фильмы</i> .....	206
<b>2 совета по корпоративным СМИ</b> .....	<b>209</b>
46. <i>Разнообразьте корпоративные СМИ</i> .....	211
47. <i>Делайте СМИ продуктивными</i> .....	218
<b>3 совета по генерации новых идей нематериальной мотивации</b> .....	<b>223</b>
48. <i>Используйте «воронку идей»</i> .....	227
49. <i>Используйте метод случайного стимула</i> .....	232
50. <i>Используйте метод персонажей</i> .....	235





## ОТ АВТОРА

Дорогие коллеги — руководители и HR-специалисты!

Эта книга ни в коем случае не претендует на фундаментальность подхода. Она не содержит в себе сведений о построении системы мотивации. В ней вы найдете предельно практичные (как обычно в моих книгах) советы о том, как именно можно мотивировать сотрудников компании нематериальными способами. Большинство этих советов предполагают либо полное отсутствие дополнительных затрат, либо их минимум. Именно этим, я думаю, они и понравятся многим из вас. Эта книга — о конкретных практических решениях. Советы, в ней собранные, возникли на основе тех вопросов,

которые мне чаще всего задают на тренингах и семинарах. Вы сможете выбрать именно то, что понравится вам, адаптировать к своей компании и с успехом применить.

С наилучшими пожеланиями,  
Светлана Иванова

**6**

**СОВЕТОВ**

**ПО ЗАЛОЖЕНИЮ  
ОСНОВ**



# 1

## Используйте теорию Герцберга для выбора факторов мотивации

В середине XX в. Фредерик Герцберг создал теорию мотивации, основанную на изучении факторов удовлетворенности сотрудников. Его неоценимый вклад в развитие подходов к мотивации состоит в том, что он разделил эти факторы на два типа:

- *гигиенические факторы* — те, что влияют на повышение или снижение удовлетворенности местом работы, но не оказывают воздействия на стремление сотрудника увеличивать свою результативность;
- *мотивации* — факторы, непосредственно влияющие на стремление сотрудника добиваться больших результатов.

### Факторы по Герцбергу

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

В таблице вы видите, к какому типу относятся те или иные факторы. Однако стоит принять к сведению, что во время создания теории практически не существовало переменной части оплаты труда, которую мы сейчас называем премией или бонусом. Это значит, что указанный в качестве гигиенического фактора заработок является нынешним окладом. Если же для сотрудника значима материальная сторона работы, то переменная часть оплаты труда попадает в мотивации.

Как мы можем использовать теорию Герцберга в формировании системы мотивации персонала? Отметим два существенных момента.

Во-первых, гигиенические факторы хорошо влияют на привлечение и удержание сотрудников, но слабо воздействуют на стремление добиваться больших результатов. Следовательно, в зависимости от стратегии и тактики компании мы будем принимать решение о том, каким факторам стоит уделить первостепенное значение.

Во-вторых, есть прекрасная возможность связать оба типа факторов, тем самым гораздо сильнее мотивируя сотрудников.

Обратимся к опыту некоторых компаний, успешно работающих на территории России.

У торговых представителей есть служебные машины. Соответственно, периодически происходит их плановая замена на новые. Это можно делать всем сотрудникам одновременно, можно в случайном или алфавитном

порядке, а можно привязать очередность замены автомобиля к факторам успешности: выполнению плана продаж, соблюдению стандартов мерчандайзинга — к тому, что для вас наиболее важно стимулировать. Таким образом вы свяжете гигиенический фактор (условия работы) с мотивацией (признание и одобрение результатов работы).

Нередко компании (правда, пока больше западные) в качестве поощрения лучших сотрудников используют обед или ужин с руководителем. В этом случае гигиенический фактор тоже связывается с мотивациями (межличностные отношения и успех). Говоря о применении теории Герцберга на практике, можно предложить такие стимулирующие решения для лучших сотрудников, как:

- первоочередная замена любой техники (машины, мобильного телефона, компьютера, спецодежды, оборудования для работы и т. д.);



- право первым выбрать время в графике отпусков (если нет возможности предоставить отпуск в удобное время всем сотрудникам);
- право выбора графика (в условиях плавающих выходных, при вариантах утренней и вечерней занятости, при возможности сдвигать время начала и окончания работы);
- право выбора территории для торговых представителей (актуально для крупных городов с большими расстояниями — при условии что территории равны по емкости рынка или статусу клиентов);
- право первым выбрать рабочее место при переезде или перемещениях в офисе;
- первоочередной ремонт офиса для лучшего отдела;

- снижение контроля, уменьшение отчетности (например, при определенном перевыполнении плана сотрудник получает право отчитываться по упрощенной форме, другой вариант — отчетность только по результатам);
- порядок приоритетности очереди на машину, если ею пользуются несколько человек; переходящее удобное место парковки;
- предоставление отдельного мерчандайзера или ассистента за достигнутые успехи (что, кстати, практикуют многие компании — наиболее успешный по итогам месяца торговый представитель получает в подчинение мерчандайзера, что снимает с него рутинную часть работы);
- право поездки в престижную представительскую командировку (выставка, конференция, командировка за рубежом).

Обратите внимание, что бóльшая часть этих решений не предполагает никаких дополнительных затрат (оборудование мы все равно меняем, территорию и график работы в любом случае распределяем), а другие — малобюджетны. Подумайте, что из предложенного вы можете применить в своей компании. Возможно, вы придумаете и свои варианты.

## 2

### Различайте лояльность и мотивированность

Очень многие руководители и HR-специалисты не различают понятия «лояльность» и «мотивированность», хотя это необходимо для выбора наиболее эффективных инструментов стимулирования сотрудников. Одним из первых, кто достаточно четко вывел идею об этом различии, был уже упомянутый Фредерик Герцберг, который разделил гигиенические факторы (влияющие на общий уровень удовлетворенности и неудовлетворенности) и мотивации (влияющие на стремление повышать свою результативность).

Давайте определим эти два понятия.

*Лояльность* — это приверженность, преданность чему-либо (организации, бренду,

оборудованию и т. д.) или кому-либо (руководителю, коллективу, отдельным коллегам).

*Мотивированность* — это стремление повышать свою результативность, добиваться все большего и большего.

Что же для нас важно — лояльность или мотивированность? Я бы не рискнула дать однозначный ответ на этот вопрос, поскольку все зависит от конкретной ситуации.

Решать вам.

Разберем подробно оба понятия. Итак, *ЛОЯЛЬНОСТЬ*:

- Лояльность снижает текучесть кадров, что в ряде случаев крайне важно с точки зрения отсутствия упущенных выгод и затрат на подбор, адаптацию и обучение сотрудников. Но если персонал легко заменить и можно быстро обучить и адаптировать, текучка кадров не имеет опасных последствий.

- Лояльность улучшает атмосферу в коллективе, что крайне важно при командной работе, но не имеет большого значения, если каждый работает сам по себе или работа носит разъездной характер.
- Лояльность транслируется на рынок труда, что повышает привлекательность работодателя, но, если вопрос найма персонала не стоит остро, это не так важно.
- В компаниях, где речь идет о продвижении потребительских товаров или услуг, лояльность, транслируясь на рынок, способствует их популяризации. Но реклама действует сильнее, да и не все компании ориентированы на конечного потребителя.

А теперь поговорим о *мотивированности*:

- Люди с высокой степенью мотивированности стремятся достичь макси-

мальных результатов, но на некоторых этапах жизненного цикла компании нужно не столько это, сколько поддержание определенного среднего уровня. Таким образом, в период бурного роста и при прорывах мотивированность имеет огромное значение, а на этапах стабилизации гораздо важнее лояльность.

- Мотивированные люди более активны и амбициозны, чаще проявляют инициативу. Как и в предыдущем пункте, в зависимости от этапа жизненного цикла компании и стиля менеджмента это может быть как плюсом, так и минусом.

Следовательно, прежде чем определить, во что стоит вкладываться в первую очередь — в формирование лояльности или в повышение мотивированности, — нужно разобраться с целями и стратегиями.

Планируя любые мотивационные программы или мероприятия, сначала определите, какой именно цели вы хотите достичь.



# 3

## Определяйте цену вопроса

«С деньгами может каждый, а вы попробуйте без денег» — все мы слышали эту фразу. Разумеется, в каждой шутке есть доля шутки, и я не собираюсь советовать исключительно бесплатные способы мотивации. Однако мне кажется, что, как и в любом бизнес-процессе, в ходе формирования системы нематериальной мотивации стоит определить разумную цену вопроса, т. е. оптимальное соотношение затрат с уровнем отдачи. Для этого важно понимать цель мотивационного мероприятия, задавать его измерители, регулярно проводить исследования — опросники мотивированности и лояльности (об этом мы поговорим чуть позже), анализировать и использовать полученные результаты.

Например, стоит понимать, во сколько вам обойдется уход сотрудника, вызванный его демотивацией. Давайте прикинем — простой рабочего места и упущенные выгоды; подбор, адаптация и низкая эффективность в этот период; обучение и введение в должность. А риски потерь информации и клиентов в этом случае?

Другой пример: оценив уровень лояльности и мотивированности с помощью качественного опросника в двух подразделениях, можно сопоставить эти результаты с КРІ (ключевыми показателями эффективности) и определить зависимость между ними.

У меня был интересный опыт сравнения уровня мотивированности и удовлетворенности микроклиматом и отношениями с руководством со статистикой аварийности корпоративных машин. Зависимость оказалась прямой.

Проводя подобные исследования и определяя цену вопроса, вы сможете:

- избежать ненужных расходов на то, что не дает никакой отдачи;
- выбрать наиболее целесообразные способы мотивации;
- убедить себя, руководство, собственников в необходимости затрат на определенные мотивационные мероприятия.

Большинство решений этой книги имеют вполне разумную цену вопроса, некоторое их количество не подразумевает никаких расходов и минимум обходится достаточно дорого.

# 4

## **Используйте пирамиду Маслоу для создания мотивационных речей**

Во многих компаниях, к сожалению, не вполне правильно оценивают роль мотивационной речи в создании позитивного заряда и побуждении людей к активной и воодушевленной работе. Наверное, это связано с не очень, мягко говоря, удачными выступлениями политиков последних советских и постсоветских лет. На самом же деле мотивационные речи — общепринятый в мировой практике инструмент, более того, за рубежом есть агентства, которые специализируются именно на создании мотивационных речей для руководителей компаний и HR-служб, а также на обучении их произнесению. Мы здесь остановимся

только на правилах составления подобных речей.

Очень важно понимать, что мотивационная речь произносится для разных людей, у которых могут быть совершенно разные мотиваторы. Это делает невозможным индивидуальный подход, когда, зная особенности мотиваторов конкретного человека, мы «продаем идею» с адаптацией к его потребностям. Чтобы достучаться до всех, стоит использовать иерархию потребностей (пирамиду) Маслоу. Она охватывает основные уровни потребностей, которые свойственны всем людям.

Давайте вспомним эти уровни и подумаем, как именно их можно использовать в мотивационной речи:

- *Физиологические потребности* в условиях современного мира (помимо классических жизнеобеспечивающих) в наибольшей степени сводятся

к деньгам. Именно деньги позволяют нам хорошо питаться, иметь жилье, получать профессиональную медицинскую помощь, одеваться и многое другое. Поэтому мы с вами, говоря о физиологических потребностях, будем иметь в виду в первую очередь именно возможность зарабатывать и повышать свой уровень благосостояния.

- *Потребности в безопасности и защищенности.* В данном случае мы говорим не только и не столько о физической безопасности (далеко не в каждой современной организации, если она не занимается строительством или производством, этот вопрос актуален), сколько о безопасности психологической — психологическом комфорте, стабильности, надежности, гарантии данных компанией обязательств.

- *Социальные потребности, или потребности в принадлежности* — это потребность в коллективе, в команде, потребность быть своим, быть принятым.
- *Потребности в уважении и самоуважении* — это потребности как во внешнем уважении и признании, так и в удовлетворенности собой и своей жизнью в соответствии с собственными принципами.
- *Потребности в самореализации, или самоактуализации*, сводятся к тому, что человек получает удовлетворение от работы, имеет возможность реализовывать свой потенциал и способности, получая удовольствие от самого этого факта.

Наша задача в ходе мотивационной речи — охватить максимум уровней иерархии потребностей Маслоу. Иногда можно

охватить все пять, иногда три или четыре. Тогда очень велика вероятность, что каждый человек услышит то, что значимо именно для него. Я неоднократно проводила в группах эксперименты — произносила речь, охватывающую все уровни пирамиды, сознательно следя, чтобы каждый был освещен примерно одинаково. Затем задавала вопрос: «Какому уровню я уделила больше внимания?» Парадокс заключается в том, что люди, слышавшие одну и ту же речь, называют разные уровни, каждый в соответствии со своими мотивами.

Приведу пример такой речи, целью которой является мотивирование людей на эффективное участие в тренинге (например, тренинг проходит в выходной день или у людей в принципе скептическое отношение к обучению):

*Что даст вам тренинг? Вы станете продавать еще успешнее, соответственно, боль-*



ше заработаете и проявите себя с лучшей стороны. Кроме того, мы уделим достаточно времени технике работы с возражениями и конфликтами, таким образом, вы будете спокойнее и увереннее чувствовать себя в сложных ситуациях. Также вы пообщаетесь друг с другом и обменяетесь опытом, что всегда полезно. Я постараюсь сделать так, чтобы тренинг был вам не только полезен, но и интересен и прошел в веселой форме. Еще один момент — вы узнаете довольно любопытные вещи о психологии клиентов, это сделает вашу работу с ними более интересной, разнообразной и, конечно, эффективной. Во время тренинга у нас пройдут соревнования, и лучшая команда по итогам второго дня получит небольшой, но приятный приз. Отличившиеся участники тоже будут вознаграждены.

Моя задача — не рассказать вам то, что знаю и умею я, а ответить на те конкретные вопросы, которые для вас актуальны,

*т. к. мне важно, чтобы каждый из вас вышел с тренинга максимально удовлетворенным.*

*Чем больше вы зададите вопросов, тем больше пользы из этого тренинга вы для себя извлечете.*

*Многие из вас хорошо продают. И тренинг нужен вам для того, чтобы сделать успех более прогнозируемым и устойчивым. Можно продавать на уровне интуиции и добиваться при этом хороших результатов. Но если на интуицию и способности наложить техники, то успех будет большим и более стабильным. Могу сказать по своему опыту: я начинала продавать, больше руководствуясь интуицией, потому что возможности проходить тренинги просто не имелось. У меня были одни из лучших результатов в компании. Когда я стала учиться, я поняла, что могу добиваться или того же самого, но при меньших затратах времени, усилий и нервов, или большего теми же силами. Приведу аналогию: человек с детства хоро-*

*шо поет, у него прекрасный музыкальный слух. Но в большинстве случаев, если он хочет стать действительно сильным певцом или музыкантом, он идет учиться в музыкальное училище или консерваторию, где развивает свой талант. Точно так же и мы с вами: имея способности и интуицию, мы можем усилить их технологиями и устойчивыми навыками.*

Как вы могли увидеть, в этой речи затронуты все уровни пирамиды, причем мы периодически обращаемся к каждому из них. Последовательность не имеет большого значения, хотя всегда стоит помнить об эффекте края: первое и последнее запомнятся лучше всего, а это значит, что стоит начинать с самой значимой потребности для данного коллектива (если таковую можно выделить) и заканчивать также наиболее значимой.

# 5

## **Повышайте ценностную значимость деятельности сотрудников**

В первую очередь это применимо к персоналу достаточно высокого уровня развития (специалистам, руководителям среднего звена, ИТР и т. д.). Большинству таких сотрудников необходимо осознавать, что они выполняют важную (в том числе социально значимую) работу или являются частью своей компании. Давайте рассмотрим эту идею на конкретных примерах по двум направлениям — значимость деятельности компании для общества и значимость определенной должности для компании.

*Значимость деятельности компании для общества важно подчеркивать не только для*

продающих и производящих подразделений, но и для служб поддержки:

- *мебельный бизнес* — мы дарим людям уют в доме, хорошее настроение, что приводит к гармоничным отношениям в семье и психологическому комфорту;
- *фармацевтика* — мы даем людям возможность вылечиться, сохранить здоровье, жить полноценной жизнью и получать от нее удовольствие;
- *продукты питания* — мы даем людям возможность сохранить здоровье благодаря правильному питанию, а также получать удовольствие от вкусных продуктов;
- *алкогольные напитки* — мы предлагаем покупателям высококачественный алкоголь, который позволяет избежать существенного вреда для здоровья;

- *банковское дело* — мы помогаем людям решить задачи, требующие серьезных финансовых вложений (покупка жилья, получение высококачественных медицинской помощи и образования);
- *розничная торговля* — мы даем потребителям возможность сделать покупки в удобном месте с хорошим сервисом;
- *ресторанный бизнес* — мы дарим людям наслаждение вкусом и приятной атмосферой.

Этот список можно продолжить и конкретизировать. Например, сферу продуктов питания можно разделить на ряд направлений, каждое из которых имеет свою значимость: *деликатесы* — мы дарим людям удовольствие; *специи* — мы даем возможность из простых продуктов приготовить необычные блюда; *морепродукты* — мы помогаем обе-

спечивать организм полезными веществами; и т. д.

*Значимость определенных подразделений и должностей для компании:*

- от тебя зависит, получают ли люди вовремя зарплату (*бухгалтер и кадровик-табельщик*);
- именно благодаря вам компания получает прибыль (*отдел продаж*);
- без вас не будет того, что можно продать и на чем заработать (*производство*);
- вы помогаете клиенту получить товар своевременно (*логистика, склад*);
- вы — голос компании, именно вы создаете первое впечатление о том, что она собой представляет (*секретари на ресепшене*).

Очень важно, чтобы каждый руководитель, начиная с первого лица, умел и на

регулярной основе подчеркивал, насколько деятельность сотрудников значима для компании и клиентов. Такой простой и совершенно бюджетный метод мотивации имеет огромное значение.



# 6

## Называйте должности эффективно

Для очень многих людей значимо не только и не столько то, что они делают, а еще и то, как именно называется их должность. Именно поэтому для грамотного привлечения новых сотрудников, формирования лояльности и повышения мотивированности стоит задуматься о том, как наиболее привлекательно, но без абсурда назвать ту или иную должность.

Я неоднократно сталкивалась с такой ситуацией: одно только изменение названия должности в тексте объявления о вакансии меняло количество и качество откликнувшихся кандидатов. Приведу интересный эпизод, случившийся в годы моей работы в Johnson & Johnson. В этой компании,

являющейся представительством западной фирмы, существовала должность «специалист по продукции». Правильнее было бы назвать ее «торговый (или медицинский) представитель», однако юридический статус компании не позволял это сделать. Когда такая возможность появилась (в момент регистрации ООО), руководителем компании был поднят вопрос о переименовании «специалиста по продукции» в «торгового представителя». Проведя опрос среди сотрудников (анонимный для большей достоверности), я увидела, что более 80% будут демотивированы таким переименованием. В результате название оставили прежним — «специалист по продукции».

Чтобы выбрать наиболее эффективные с точки зрения привлечения и мотивации сотрудников названия должностей, проводите подобные опросы. Советую отказаться от негативно окрашенных названий (агент и т. п.).

Безусловно, не стоит доходить до абсурда и называть уборщицу менеджером по клинингу, однако «хозяйка кассы» в «Ашане» звучит интереснее, чем просто «кассир», а «логист» — престижнее, чем «грузчик-мерчандайзер» («Леруа Мерлен»). Назвать ту же самую уборщицу сотрудником хозяйственного отдела будет более чем уместно. «Оператор по уходу за животными» звучит лучше, чем «свиновод», а «специалист по качеству» — лучше, чем «контролер ОТК».

То же самое касается и сотрудников более высокого уровня, хотя, как правило, чем ниже должность, тем выше чувствительность к ее названию. Персонал высшего звена самодостаточнее и оценивает скорее содержание работы, нежели внешнюю оболочку.



**6**

**СОВЕТОВ**

**ПО МОНИТОРИНГУ  
ЛОЯЛЬНОСТИ  
СОТРУДНИКОВ  
С ПОМОЩЬЮ  
ОПРОСНИКОВ**



# 7

## Составляйте опросники правильно

Начнем с того, что опросники должны быть достаточно краткими, но в то же время охватывать основные значимые факторы. Что именно следует оценивать, мы обсудим чуть позже. Сейчас давайте остановимся на тех моментах, которые позволяют сделать опросники реальным рабочим инструментом:

- *Не более 20–25 вопросов.* Их может быть и меньше, если оценивается небольшое количество наиболее значимых факторов, но их определенно не должно быть больше, иначе мало у кого хватит терпения точно и полно ответить на все вопросы, а формальная отписка вряд ли будет вам полезна.

- *Точные, однозначные и понятные всем формулировки.* Опросники, которые попадались мне на глаза (впрочем, так очень часто бывает и с описанием корпоративных ценностей и компетенций), нередко страдали размытыми и неоднозначными формулировками. А порой встречаются вопросы, ответы на которые не всякий рядовой сотрудник знает. Так, скажем, вопрос «Удовлетворены ли вы условиями труда?» чересчур размыт: неясно, какие именно условия (график, офис, оборудование, переработки) подразумеваются. Какую бы оценку сотрудник ни поставил (кроме самой низкой или самой высокой), мы все равно не увидим реальную картину. Что касается чересчур сложных формулировок, здесь может возникнуть риск непонимания со стороны сотрудников, которые не знают соответствующих терминов.



- *Отсутствие «школьной» шкалы оценок.* Как показывает опыт, классическая пятибалльная система оценок дает большую погрешность, особенно в компаниях, где много бывших отличников и нынешних перфекционистов. В их представлении тройка — это плохо, двойка — просто ужас, а единицы не существует как явления природы. Поэтому я рекомендую уйти от такой системы. Предлагаю вашему вниманию два варианта оценки. При обработке результатов таблиц никто не мешает вам для удобства подсчета присвоить каждой колонке свой балл.

Оценка уровня удовлетворенности графиком работы

Полностью удовлетворен	Скорее да, чем нет	50/50	Скорее нет, чем да	Не удовлетворен

Оценка взаимодействия с руководством

Вопрос	Почти всегда	Чаще да, чем нет	50/50	Чаще нет, чем да	Почти никогда
Мой руководитель дает мне обратную связь в корректной форме					
Я знаю критерии, по которым меня оценивает компания					

- *Наличие вопросов-«перевертышей».* К сожалению, некоторые сотрудники, особенно если с ними вообще не проводилась соответствующая работа до и после заполнения опросника (об этом мы поговорим чуть позже), или это первый случай такого исследования, подходят к заполнению анкеты формально, выбирая некий усредненный ответ на все вопросы. Если мы до проведения опроса доводим до их сведения, что, скажем,

в некоторых случаях «Почти никогда» — самый лучший ответ (например, «В коллективе поощряется нездоровая конкуренция»), а в других — самый худший (например, «Я получаю регулярную и справедливую оценку своей работы»), тогда количество усредненных ответов (малополезных и неинформативных) заметно уменьшится.

- *Наличие открытых вопросов.* Открытые вопросы дают возможность получить от людей ту информацию, о которой нам почему-то не пришло в голову спросить прямо. Такие вопросы могут выглядеть следующим образом: «Какие факторы (три в порядке убывания значимости) наиболее часто вызывают у вас негатив / раздражают / мешают в работе?», «Какие факторы (три в порядке убывания значимости) наиболее

часто вызывают у вас позитив / вдохновляют / помогают в работе?»

- *Простота заполнения.* Очень важно, чтобы опросник можно было заполнить просто и быстро. В идеале человек должен ставить галочки или плюсики, а давать развернутые ответы ему нужно только на открытые вопросы. Высокая скорость заполнения и отсутствие сложностей уменьшат количество тех, кто либо просто не заполнит, либо будет в процессе откровенно халтурить.



# 8

## **Предоставляйте гарантию анонимности**

Часть сотрудников не станут давать правдивые ответы, если не будут уверены в том, что соблюдается анонимность опроса. Кто-то поступит так из страха, кто-то из показной лояльности. Поэтому очень важно добиться двух вещей: обеспечить анонимность и убедить людей в том, что она гарантирована. Безусловно, в некоторых открытых и демократичных компаниях это вообще не будет проблемой, но в иных случаях (особенно при первом проведении) неуверенность опрашиваемых в соблюдении анонимности приведет к серьезному искажению результатов и получению социально желательных ответов (абсолютно бесполезных).

### Как обеспечить анонимность:

- *Опрашиваемые сотрудники находятся или часто бывают в том офисе, где соберут и обработают их ответы.* Рассылаем опросники по электронной почте или раздаем лично в руки (если это тот уровень персонала, взаимодействие с которым путем переписки по электронной почте не осуществляется). В первом случае просим заполнить анкеты на компьютере и распечатать, во втором — поставить галочки от руки и написать ответы на открытые вопросы (можно даже оговорить для особо опасных: «Если хотите, напишите ответы печатными буквами»). Затем в течение двух-трех дней сотрудникам следует поместить заполненные опросники в специальный бокс (почтовый ящик, коробку, большой

конверт — на ваш выбор), откуда все ответы будут одновременно извлечены для обработки.

- *Часть сотрудников находится в других офисах.* Это более сложный вариант. Пересылка по факсу, почте (электронной или обычной) очевидно идентифицирует отвечающего. Поэтому предлагаю такую инструкцию для желающих сохранить анонимность: «На любом бесплатном ресурсе заведите новый почтовый ящик, причем так, чтобы адрес никак с вами не ассоциировался. После чего заполненный файл отправьте именно с этого адреса».

Перед проведением опроса нужно обязательно рассказать людям о его полной анонимности. Дайте возможность задать вопросы и озвучить сомнения. Уверенность

сотрудников в анонимности заметно повышает валидность (достоверность) полученных результатов.



# 9

## Опрашивайте о действительно значимых факторах

Одной из довольно распространенных ошибок мониторинга мотивированности и лояльности является то, что оцениваются не те факторы, которые **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** значимы для сотрудников компании, а те, которые показались весомыми создателю опросника. Составляет его, как правило, HR-директор или кто-то из топ-менеджеров, и значимые факторы у него и рядового персонала могут быть совершенно разными. Еще хуже вариант, когда в специальной литературе, Интернете или у коллег находят готовый опросник и используют его. В этом случае риск непопадания особенно высок. Что же делать?

Для того чтобы собрать действительно актуальную и нужную информацию, следует сначала определить, какие именно факторы наиболее значимы для ваших сотрудников. Более того, внутри организации стоит выделить несколько групп, например производство (руководители и рядовой состав), продажи (руководители и рядовой состав), служба поддержки (руководители и рядовой состав), — и определить значимые факторы для каждой группы. Тогда вы сможете более точно выявить реальные показатели мотивированности и лояльности, а не просто среднюю температуру по больнице.

# 10

## Проводите мониторинг в нужное время

Как часто следует проводить мониторинг мотивированности и лояльности сотрудников? Чтобы определить это, следует учитывать несколько факторов — размер компании, этап ее жизненного цикла, особенности текущей ситуации. Давайте подробно остановимся на каждом пункте.

*Учитывайте размер компании.* В небольших компаниях, насчитывающих несколько десятков человек, несложно оценивать мотивированность и лояльность персонала без каких бы то ни было опросов: все на виду, обратная связь хорошо налажена. Поэтому в обычной ситуации (что такое необычная — чуть позже) в компаниях до 100–150 чело-

век я предлагаю проводить такой мониторинг раз в год. На более крупных, а также территориально разбросанных предприятиях труднее оценивать текущую ситуацию методом наблюдения, поэтому более целесообразным представляется мониторинг раз в полгода.

В относительно небольших компаниях достаточно легко опросить всех сотрудников и все результаты проанализировать. В крупных компаниях это может быть технически сложно, а также способно отнять много времени. В таком случае стоит сделать фокус-группу — выбрать наиболее типичных сотрудников всех категорий, которые являются выразителями мнения коллектива в целом, и опросить именно их. Соответственно, анализировать вы будете результаты этой выборки.

*Учитывайте этап жизненного цикла компании.* В зависимости от этапа жизненного цикла компании периодичность опроса

также может меняться. На стартовых этапах, когда перемены следуют одна за другой, существует высокий уровень неопределенности и нестабильности. Проводить мониторинг в данном случае надо чаще, чем на этапе стабилизации, когда и сама ситуация более стабильна, и персонал, как правило, менее склонен к резким изменениям в настроении и уровне мотивированности.

*Учитывайте особенности текущей ситуации.* Если в компании были какие-то серьезные (негативные или спорные) изменения, если имеет место внешний или внутренний кризис, стоит провести внеплановое исследование. В таких случаях могут происходить резкие колебания в уровне мотивированности и лояльности, и своевременное выявление спада позволит быстро и грамотно исправить или хотя бы частично улучшить ситуацию.

# 11

## **Работайте с сотрудниками до и после мониторинга**

Для того чтобы грамотно оценить мотивированность и лояльность персонала, необходимо добиться его заинтересованности в опросе. Важна и честность даваемых ответов. Что нужно сделать, чтобы получить желаемое?

*Если вы проводите опрос в первый раз, стоит предварить его сопроводительным письмом примерно такого содержания: «Коллеги! Руководство заинтересовано в том, чтобы вы были максимально мотивированы к достижению результатов и долгосрочной работе в компании. Кроме того, мы хотели бы по возможности устранить все те факторы, которые мешают*

вам в работе, а также раздражающие мелочи. Именно поэтому мы приглашаем вас к обсуждению того, что вас полностью удовлетворяет, и того, что бы вы хотели изменить и улучшить. Для этого мы просим вас очень внимательно прочитать вопросы и дать на них искренние и продуманные ответы...»

После такого вступления стоит описать процедуру опроса с точки зрения гарантий анонимности отвечающих, о чем мы говорили чуть раньше. Есть определенный процент сотрудников, которые, не имея такой гарантии и будучи людьми осторожными, не дадут правдивых ответов, пока этого не сделать. К сожалению, я знаю несколько примеров, когда искренние ответы людей вызвали негативную реакцию руководства и пошли сотрудникам во вред. Ваши коллеги тоже могли о таком слышать, так что лучше аргументированно убедить их в том, что вы гарантируете анонимность опроса.

*Если вы уже проводили подобные опросы и на их основе внесли какие-то позитивные изменения, то письмо должно иметь такое продолжение: «...Все вы, наверное, помните, что полгода назад мы проводили аналогичный опрос, после чего сменили поставщика питания и обеспечили колл-центр гарнитурами, что, несомненно, повысило эффективность работы и улучшило атмосферу в коллективе. Сейчас у вас снова есть возможность реально повлиять на ситуацию в компании. Мы уверены, что вы это сделаете, и мы вместе сможем улучшить работу в нашей компании». (Приведен пример с поставщиком питания и колл-центром, вы, разумеется, пишете о том, что было сделано в вашей компании.)*

После того как вы провели опрос и проанализировали ответы сотрудников, стоит дать им обратную связь, чтобы люди понимали, что это мероприятие проводилось «не для галочки», а в интересах как компа-



нии, так и их собственных. Что может войти в такую обратную связь?

Если у вас **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** по определенным факторам была выявлена высокая степень мотивированности и лояльности, то стоит об этом написать. Причем лучше это сделать с указанием конкретных процентных показателей: точные цифры вызывают большее доверие, чем общие формулировки. Если таковых факторов на самом деле не обнаружено, то не стоит обманывать, т. к. люди все равно общаются между собой и обман рано или поздно станет очевидным, что полностью отобьет охоту участвовать в таких опросах в будущем.

Обязательно напишите конкретные планы или даже решения по тем моментам неудовлетворенности, которые были выявлены в результате опроса: «На основе ваших мнений мы приняли решение о поиске нового поставщика обедов. Данную работу будет осуществлять отдел персонала, и мы

планируем к концу первого квартала найти нового поставщика и начать пользоваться его услугами. Для принятия окончательного решения мы попробуем обеды трех финалистов тендера, и у каждого из вас будет возможность проголосовать за того поставщика, чьи обеды понравятся вам больше всего. На второй квартал мы заложили в бюджет приобретение гарнитур для сотрудников колл-центра, т.к. многие из вас называли шум в открытой зоне офиса самым раздражающим и мешающим в работе фактором. К концу второго квартала колл-центр будет полностью оснащен новым оборудованием».

Если была выявлена очень высокая степень неудовлетворенности какими-либо факторами, но изменить их по каким-то причинам невозможно, то об этом также стоит аргументированно написать: если вы будете писать только о позитиве, замалчивая негатив, то люди перестанут вам верить. Пример: «Многие из вас писали о том, что

вам мешает в работе большое количество отчетности по командировкам (авансовые отчеты и прочая документация для бухгалтерии и кадров). К большому сожалению, повлиять на данную ситуацию мы не можем, т.к. это требование контролирующих органов, а не администрации компании. Данная отчетность необходима для того, чтобы избежать налоговых штрафов. Надеемся на ваше понимание».

О том, как вовлекать сотрудников в позитивные изменения тех моментов, что были выявлены в процессе опроса, мы поговорим чуть позже.

Стоит также поблагодарить сотрудников за полные и откровенные ответы, если таковые были.

Если коллектив компании небольшой и находится в одном офисе, то работу до и после мониторинга можно провести собрав всех вместе. Преимуществом в данном случае будет возможность эмоционально

«зажечь» персонал, а также получить обратную связь и отреагировать на нее. В крупных компаниях или в ситуации, когда трудно собрать всех в одном месте, стоит провести эту работу в письменной форме.

# 12

## **Вовлекайте сотрудников в разработку и во внедрение позитивных изменений**

В большинстве случаев вовлечение людей в разработку и внедрение позитивных изменений позволяет повысить степень их мотивированности. С другой стороны, если имеется некий демотивирующий фактор, изменить который не представляется возможным, следует дать понять сотрудникам, что устранить его действительно нельзя. В таком случае он будет восприниматься не как продукт деятельности «несправедливого» руководства, а как объективная реальность.

Давайте рассмотрим оба варианта: вовлечение сотрудников, когда позитивное

изменение возможно и когда оно невозможно.

*Позитивное изменение возможно.* Создайте проектную группу, включив в нее тех сотрудников, которые являются лидерами мнений в коллективе, и поставьте перед ними конкретные задачи по разработке изменения. На первом этапе целесообразно использовать метод мозгового штурма, чтобы определить оптимальный тип изменения. Затем создается пошаговый план проекта с контрольными точками. Финалом являются принятие окончательного решения группой по изменению и утверждение его у руководства.

Например, принято решение о смене поставщика питания. Создается проектная группа. На первом этапе в ходе мозгового штурма она определяет критерии хорошего обеда, который будет всех удовлетворять (в рамках бюджета), а также критерии выбора поставщика. Затем создается проект

тендера по выбору двух или трех наиболее подходящих поставщиков. В данном случае (но далеко не всегда) можно вовлечь весь коллектив, организовав пробные обеды, а затем уже принять окончательное решение.

*Позитивное изменение невозможно.*

Также соберите группу лидеров мнений, но здесь, в отличие от предыдущего случая, следует остановиться на наиболее лояльных к компании сотрудниках. Далее очень важно выбрать руководителя — человека, который обсудит вопрос с группой, подведя ее к решению о том, что данное изменение невозможно.

Также можно предложить группе решить возникшую проблему самостоятельно. И тогда группа либо ее решит (и прекрасно), либо сама убедится, что сделать это невозможно. В данном случае очень важно, чтобы представители коллектива сами пришли к решению.

Пример: сотрудники недовольны количеством парковочных мест у офисного здания. Предложите инициативной группе провести переговоры с арендодателем. Либо договорятся, либо убедятся, что изменить ситуацию невозможно.



**2**

**СОВЕТА**

**ПО БЕНЧМАРКИНГУ**



Термин «бенчмаркинг» появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). Сегодня существуют различные определения этого понятия. Руководитель Глобальной сети бенчмаркинга (Global Benchmarking Network) Роберт Кемп определяет его так: «Бенчмаркинг — это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях».

Бенчмаркинг давно и активно используется маркетинговыми подразделениями компаний, менеджерами по развитию бизнеса, однако пока не в полной мере взят на вооружение HR-службами, для которых он не менее важен, особенно применительно к мотивации персонала.



# 13

## **Отслеживайте позиционирование своей компании на рынке труда**

В последние годы рынок труда все более очевидно становится похожим на рынок товаров и услуг. Стали значимы факторы конкурентных преимуществ и имиджа работодателя; компании борются за сильные кадры почти так же, как в маркетинге борются за клиентов. И вполне естественно, что сотрудники компаний понимают: у них имеется возможность выбрать наиболее привлекательных работодателей. Для того чтобы быть конкурентоспособным, необходимо очень грамотно оценивать свое позиционирование по отношению к другим работодателям, особенно в тех сферах, где ощущается нехватка персонала. Именно поэтому стоит

на регулярной основе проводить анализ рынка труда. Чтобы не быть банальной, я остановлюсь на нескольких нюансах, на которые редко обращают внимание:

- Оценивайте не только оклад, но и другие факторы компенсации (бонусы, составляющие социального пакета, дополнительные возможности кредитования и т. д.).
- Оценивайте не только материальную мотивацию, но и нематериальную. Для многих людей позитивная атмосфера в коллективе, демократический стиль управления, возможности и перспективы карьерного роста оказываются не менее важными, чем собственно компенсация.
- Оценивайте соотношение позитивных и негативных факторов. В одном из городов столкнулись со сложностями привлечения сотрудников на опре-

деленные должности в банковской сфере. При этом уровень вознаграждения был примерно на 10% выше среднерыночного, компания была вполне демократичной, бренд — довольно известен. Оказалось, что проблема была в следующем: в большинстве аналогичных компаний переработок не было, а здесь они имелись. То есть для людей негативный фактор перевешивал все позитивные.

- Сравнивайте привлекательность материальной и нематериальной мотивации с уровнем требований к сотрудникам. Очевидно, что если мы предъявляем к сотрудникам более высокие требования, чем аналогичные компании, то и уровень материального и нематериального вознаграждения должен быть выше.

Нельзя ориентироваться только на названия должностей, нужно учитывать и квалификационные требования.

Понимая, как ваша компания соотносится с рынком, вы можете либо увеличивать количество мотивирующих факторов, либо снижать требования (если не в состоянии конкурировать по вознаграждению — как материальному, так и нематериальному). Иначе вы вообще окажетесь без нужного персонала или будете привлекать только «лучших из худших».



# 14

## **Проводите PR позитивных результатов бенчмаркинга среди коллектива**

Большинству людей кажется, что «у соседа» лучше. Многие сотрудники выражают недовольство теми или иными факторами, считая, что в других компаниях условия гораздо привлекательнее. Но так может только казаться со стороны. Чтобы подобное недовольство не возникало в вашей компании, рекомендую проводить PR позитивных результатов бенчмаркинга. Для этого следует обратить внимание на два аспекта.

Во-первых, в другой организации один из факторов (зарплата, график работы, соцпакет и т. д.) может действительно быть лучше, но вот все другие существенно ему уступают. Будучи HR-директором компании

Johnson & Johnson, я столкнулась со следующей ситуацией. Нередко российские компании старались переманить наших сотрудников, предлагая действительно гораздо более высокий уровень оклада (или оклада в совокупности с бонусами), чем был у нас. Однако при внимательном подсчете оказывалось, что сотрудник, меняя работу, нередко не выигрывал ничего. В отличие от Johnson & Johnson ему не предоставлялось никакого соцпакета — ни машины и ее обслуживания, ни телефона и оплаты мобильной связи, ни медстраховки. Кроме того, совсем иным оказывались масштаб бизнеса и культура компании. В итоге, подсчитав все и регулярно показывая результаты сотрудникам компании, мы получали именно тот эффект, на который рассчитывали, — люди начинали верно оценивать преимущества своего текущего места работы.

Во-вторых, люди порой просто неправильно оценивают соотношение сил на рын-

ке труда: в других компаниях или секторах бизнеса дела на самом деле обстоят никак не лучше, а иногда даже и хуже. Так, скажем, в одной компании по оказанию услуг перманентным фактором недовольства были плавающий график выходных (т. е. ими далеко не всегда являлись суббота и воскресенье) и длинный рабочий день. Руководство раз в полгода на общих собраниях показывало, что такая же точно ситуация в более чем 90% аналогичных компаний, и это гасило недовольство.



**6**

**СОВЕТОВ**

**ПО ПОЗИТИВНОМУ  
ЯКОРЕНИЮ**



# 15

## Помните о принципе якорения

У каждого из нас есть мелодии, запахи, звуки, которые вызывают положительные или отрицательные эмоции, хотя сами по себе не являются ни веселыми, ни грустными. Такая ситуация вызвана якорением. Якорение — это создание устойчивой эмоциональной связки, ассоциации между определенной ситуацией и сопутствующим ей раздражителем. Примеры:

- школьные годы были счастливыми, и впоследствии звук звонка вызывает позитивные эмоции; если школьные годы были несчастными, этот же звук вызывает эмоции негативные;
- первое публичное выступление прошло неудачно, позже любая необхо-

димось выступать публично (даже на другую тему и перед другой аудиторией) вызывает страх и негативные эмоции;

- первая встреча с клиентом была в ресторане и прошла успешно, позже идея переговоров в ресторане вызывает позитивные эмоции.

Так, допустим, в одном банке подавляющее большинство совещаний допофисов проходили очень плохо: сотрудники были закрыты, всячески старались сократить время совещаний, при любой возможности пытались их избежать. Но в одном допофисе ситуация была кардинально иной: люди относились к совещаниям очень позитивно, были открыты и активно участвовали в обсуждениях. В чем же причина такого различия? Все дело было в прогрессивном и мудром руководителе. Она назначала



совещание не на утро понедельника, когда еще не все включились в рабочий процесс, а на вторую половину дня, и начинала не с «разбора полетов», как другие руководители, а с поздравления лучших сотрудников прошедшей недели. Именно благодаря этому произошло позитивное якорение: у сотрудников совещания вызывали исключительно положительные эмоции.

Приведу еще пару примеров. В одной компании в начале рабочего дня (после пробок по дороге на работу, утренней спешки) было принято спокойно пить кофе и чай. В комнате, где можно было налить эти напитки, лежали печенье и карамельки. В итоге у большинства сотрудников начало рабочего дня было окрашено позитивными эмоциями.

В другой компании руководитель придерживался такого правила: первый день после отпуска — только «на раскачку», от вышедшего сотрудника не требуют никаких

быстрых действий, не ставят перед ним сложных задач. В результате люди не ждут этого дня со страхом, как это бывает в большинстве случаев, и идут на работу с положительным настроением.

# 16

## Создавайте позитивные якоря в начале пути

В одной компании к юбилею проводился анонимный опрос о том, что вспоминается о самом начале работы в ней. Несколько разных по характеру и типуажу людей написали, что больше всего запомнилось, как им подарили цветок (девушки) или какой-то сувенир. Они еще ничего не представляли в компании на тот момент, а им уже были рады.

Я сама до сих пор с огромным удовольствием вспоминаю начало своей работы в компании Johnson & Johnson. В первый же день сотрудникам на электронную почту был разослан анонс о моем выходе, вслед за которым я получила несколько приветственных писем от своих новых коллег. Это сразу создало позитивный настрой.

Одним из эффективных инструментов нематериальной мотивации является создание позитивного якоря в начале работы. Таким способом можно отмечать как момент прихода в компанию, так и перемещения в ней (карьерный рост, перевод в другой отдел или офис). Предлагаю вам ряд идей, которые применяются для позитивного якорения в нескольких компаниях, работающих на территории России:

- Небольшой подарок в первый день работы (в данном случае важно, что это именно первый день работы, а не день завершения испытательного срока — иначе это будет поощрением, а не якорем) — корпоративный сувенир, шоколадка, памятный значок, кружка, цветок, красивый ежедневник, книга из разряда деловой литературы или личностного роста.

- Письмо-анонс — письмо, высылаемое всему коллективу по электронной почте и помещаемое на информационную доску. Такой анонс обычно включает в себя описание предыдущего опыта, образования, достижений нового сотрудника и приветствие с пожеланием успехов.
- Статья в корпоративных СМИ — краткое сообщение о присоединившихся к компании сотрудниках.
- Торжественное (или веселое, главное — запоминающееся) знакомство с коллегами. Это может быть прогулка по этажам и кабинетам в сопровождении руководителя или сотрудника HR-службы и представление нового сотрудника всей компании, отдельное знакомство (более подробное и нестандартное) с коллегами из отдела.

- Совместная фотография, которая впоследствии будет красиво оформлена и вручена новому сотруднику.
- Небольшое событие в честь пришедшего сотрудника. В зависимости от уровня новичка и возможностей компании это могут быть простое чаепитие в конце дня, совместный поход в ресторан (кафе, боулинг), вечер караоке (если это вписывается в корпоративные традиции).
- Специально проводимая для нового сотрудника экскурсия по музею компании (если таковой имеется).
- Лист пожеланий — пожелания новичку на красиво оформленном листе бумаги от каждого из ближайших коллег. В конце дня сотрудник получает этот лист в рамке.

# 17

## Замещайте негативные якоря

Новый сотрудник впервые должен был пойти на переговоры с клиентом. К сожалению (и не столько по вине сотрудника, сколько из-за совокупности ряда факторов), эти переговоры прошли не очень успешно. У человека появляется ассоциация: переговоры — неудача. Мудрый руководитель, узнав об этом, сознательно ставит цель провести переговоры с уже существующим и очень позитивно настроенным клиентом. В результате — успех и устранение негативного якоря.

После отрицательного опыта, если он привел к негативному якорению, создайте сотруднику ситуацию запрограммированного успеха. Это сознательно созданная

руководителем ситуация, в ходе которой подчиненный с максимальной вероятностью преуспеет. После этого руководитель должен обязательно заострить внимание сотрудника на этом достижении и показать, почему и как этот успех в дальнейшем будет повторяться. Так мы замещаем негативный якорь позитивным.

Перечислю, на чем может быть основана ситуация запрограммированного успеха для замещения негативного якоря:

- на постановке более простой задачи, с которой сотрудник с большой долей вероятности справится;
- на постановке задачи, в которой сильные стороны сотрудника наиболее вероятно проявятся, а слабые — не будут иметь значения;
- на искусственно созданной ситуации (например, при выступлении не очень уверенного сотрудника перед коллек-



тивом мы заранее просим коллег отнестись к нему максимально лояльно и деликатно).

Таким образом, мы получаем эффективный инструмент нематериальной мотивации — создание ситуации запрограммированного успеха или замещение негативного якоря позитивным.

Почему это так важно? Дело в том, что негативное якорение формирует у человека отрицательное отношение к ситуации, боязнь ошибиться, ожидание проигрыша. А как говорится, кто ищет, тот всегда найдет: ожидание негатива часто приводит к его появлению. Именно для того, чтобы избежать такой ситуации, мы меняем негативный якорь на позитивный.

# 18

## Позитивно якорите изменения

В большинстве случаев изменения вызывают либо настороженную, либо даже негативную реакцию. Для того чтобы изменить отношение к переменам на положительное, стоит создавать позитивные якоря. Например:

- напоминание о положительных изменениях, имевших место в прошлом компании (в частности, внедряя новое направление, продукт или стандарты работы, вы делаете краткую презентацию, посвященную аналогичному позитивному опыту в прошлом);
- рассказ с презентацией о позитивном результате, достигнутом другими

- компаниями, которые внедряли аналогичные изменения;
- награждение или вынесение благодарности за достигнутые ранее успехи до анонса грядущих изменений;
  - подчеркивание тех выгод и положительных моментов, которые получат сотрудники в результате изменений;
  - создание позитивного закрепления в конце (например, после анонса изменений вы проводите корпоратив или обучение, которым сотрудники будут рады).

# 19

## Позитивно якорите развитие и обучение

Экспериментально доказано, что обучение дает лучшие результаты (в том числе и с точки зрения восприятия и запоминания), если оно изначально вызывает позитивные ассоциации. Вспомните себя: наверняка у вас были любимые предметы в школе или институте, по которым вы особенно хорошо успевали благодаря положительному отношению к учителю или преподавателю. Именно поэтому позитивное якорение как самого факта обучения и развития, так и его этапов позволит вам достичь лучших результатов.

Какие варианты положительных ассоциаций для процесса обучения и развития вы можете использовать:

- *Обучение как награда.* Вы изначально позиционируете обучение как награду, в том числе и таким образом, что лучшие сотрудники имеют возможность сделать это первыми или получают более продвинутый вариант тренинга.
- *Эффектный и привлекательный предварительный анонс.* Рассылая сотрудникам информацию об обучении, вы делаете ее яркой и интересной, а также показываете, какие выгоды для себя и своей работы они получат в результате этого обучения.
- *Позитивные сопутствующие факторы.* Красивая и удобная аудитория, кофе-паузы, небольшой фуршет в завершение.
- *Отсутствие негативных факторов в ходе обучения.* Например, только в случае крайней производственной необходимости стоит проводить

обучение в выходные, в некомфортном месте или в неудобные часы.

- *Позитивная атмосфера.* Очень важно, чтобы руководство заранее настроило участников тренинга на позитив, а тренер в процессе обучения максимально поддержал и усилил этот настрой.
- *Интересное содержание обучения,* сознательное включение позитивных и ярких моментов. Это могут быть фрагменты из любимых фильмов, занятные примеры, интересные упражнения.
- *Награждение лучших.* Очень хорошо, если по итогам обучения лучших участников наградят книгой или учебным фильмом по усвоенной теме с дарственной надписью от тренера, а можно еще и с пожеланиями от всех участников группы.

- *Признание по итогам обучения.* Можно в финале тренинга попросить каждого сказать комплимент одному или нескольким участникам, которые произвели наибольшее впечатление.
- *Фотография в подарок каждому участнику.* Яркие и интересные моменты тренинга фотографируются, затем всем участникам рассылаются лучшие кадры.

# 20

## Позитивно якорите совещания и обсуждения

Успех групповой работы, совещаний и обсуждений во многом зависит от того, с каким настроением люди начинают мероприятие и каков этот настрой в его процессе. Для того чтобы все были открыты и творчески успешны, можно использовать следующие приемы позитивного якорения:

- начинать совещание в удобное для сотрудников время;
- в начале сообщать хорошие новости или поощрять по итогам предыдущего периода;
- проводить мероприятие в максимально комфортных условиях;



- завершать чем-то позитивным (например, приберечь хорошую новость напоследок).

Мы с вами рассмотрели несколько составляющих такого нестандартного приема мотивации, как позитивное якорение. Поразмышляйте, какие из обсужденных приемов будут уместны в вашей компании (вы можете придумать что-то и сами — как новые приемы, так и ситуации, которые стоит позитивно заякорить).



**4**

**СОВЕТА**

**ПО НАГРАЖДЕНИЮ  
СОТРУДНИКОВ**



# 21

## **Используйте для признания любые рекламные и PR-возможности**

Большинство организаций периодически проводят рекламные и PR-кампании (изготавливая календари и прочую рекламную продукцию). Такие ситуации — прекрасная возможность наградить своих сотрудников и дать им признание. Используя этот ресурс, вы сможете мотивировать работников без каких бы то ни было дополнительных вложений. Несколько примеров из жизни:

- Компания — розничная сеть по продаже аудио-, видео- и бытовой техники — размещает щитовую рекламу. На щитах наряду с изображениями самой продукции имеются фотографии лучших продавцов из разных

магазинов. Рассказывали, что продавцы водили друзей к «своим» щитам и гордо показывали свое фото с надписью «Лучший сотрудник такого-то торгового центра».

- Компания публикует в СМИ PR-материалы. Статье сопутствуют фотографии офиса с персоналом. В кадр, естественно, попали лучшие сотрудники, которых компания решила таким образом отметить.
- Часто компании размещают фотографии лучших сотрудников в корпоративном календаре.
- Производитель соков помещает на упаковку подпись главного технолога.
- В корпоративном буклете помещаются фотографии лучших сотрудников.
- Компания в PR-статье ссылается на мнения конкретных сотрудников, которых хочет выделить и поощрить.

Этот список можно продолжать до бесконечности, но, думаю, главное вы уловили: совмещайте PR и рекламную активность с поощрением лучших сотрудников.

# 22

## Используйте руководителя как ресурс для признания

Этот совет очень актуален для компаний с демократичным руководством (в организациях с авторитарным стилем управления данный прием используется довольно редко). Поощрять лучших сотрудников с помощью руководства компании можно по-разному:

- *Ужин с руководителем.* Это может быть как приватный ужин (руководитель приглашает кого-то персонально), так и ужин главы компании с группой сотрудников. Разумеется, очень важно, чтобы руководитель не вызывал страха и обладал хорошими коммуникативными навыками, поскольку



в ином случае эффект будет прямо противоположен задуманному.

- *Представление руководителю.* Актуально в ситуации, когда это руководитель на несколько уровней выше (например, кто-то из головного офиса или глава иностранной компании, приехавшие в филиал). Важно грамотно построить беседу с представленными сотрудниками, выслушать их истории успеха и проявить индивидуальный подход.
- *Личное письмо с поздравлением от руководителя.* Поздравлять можно с определенным профессиональным достижением, с годовщиной работы в компании, с серьезным личным событием. Важно, чтобы были подобраны неказенные, неформальные, адресные слова. Как минимум подпись руководителя должна быть

поставлена им лично (я слышала очень негативный отзыв в одной из компаний, где были разосланы именно формальные поздравления: для всех все одинаково, и даже подпись факсимильная).

- *Письмо руководителя членам семьи сотрудника.* Неплохой вариант, если мнение семьи значимо для человека.
- *Тематическая книга в подарок от руководителя.* Если сотрудники достаточно зрелые и заинтересованы в профессиональном развитии, то такой вариант — интересная бизнес-литература с пожеланиями и поздравлением с достигнутыми успехами — превосходный формат поощрения.

# 23

## Применяйте нестандартные формы награждения

Поговорим о награждении по итогам различных корпоративных конкурсов. Стоит задуматься, как сделать его запоминающимся и радующим участников. Стандартный вариант — грамоты и кубки — уже давно никого не удивляет.

Из своего опыта могу предложить следующие интересные варианты награждения:

- *Песня.* Одной из интересных идей награждения может стать песня, написанная специально в честь победителя конкурса. Превосходный вариант: профессиональный поэт не просто пишет песню на заданный мотив, но и включает в нее имя, достижение,

особенности, характеристики, увлечения того человека, которого вы хотите таким образом наградить. Вы можете красиво оформить текст песни, вставить в рамку и вручить победителю вместо грамоты, а также коллективно исполнить песню при награждении. Мы практиковали подобное: надо отметить, что такой вариант очень хорошо воспринимается и действительно необычен, поэтому и отлично мотивирует, и долго запоминается. Думаю, вы легко сможете найти человека, который занимается написанием стихов и песен на заказ, но на всякий случай помещаю здесь уже проверенный контакт поэтессы, с которой мы неоднократно сотрудничали (и всегда качество было на высоте): Тамара (stihi-scenarii@mail.ru).

- *Коллаж.* Вместо грамоты делается коллаж из различных (в том числе и неформальных) фотографий с награждаемым сотрудником. Необычно, красиво, эффектно, особенно если распечатать на цветном принтере. На фоне коллажа можно сделать надпись о награждении.
- *Креативные грамоты.* Несколько известных мне компаний делали грамоты с фотографиями награждаемого в лавровом венке, на пьедестале почета или с другими атрибутами победителя (монтаж в Photoshop).
- *Фильм.* Этот пример мы подробно рассмотрим чуть позже. Такой вариант награждения особенно впечатляет, когда делается впервые.
- *История успеха.* Наиболее эффективно в больших компаниях. Победители конкурса рассказывают свою историю

успеха, которая с их фотографией размещается в корпоративной газете. Если есть такая возможность, то можно организовать публикацию истории успеха и в профильном издании.

- *Публикация поздравления с достижением в СМИ.* Знаю несколько региональных компаний, которые размещали в местных газетах поздравления сотрудников с достигнутыми успехами или с круглой датой работы в компании.
- *Книга почета компании.* В крупных организациях иногда практикуется ведение книги почета. Это должна быть потрясающе оформленная книга, в которую вносятся особо отличившиеся люди. Каждому посвящается страница: размещается фотография, описывается краткая история работы

в компании, рассказывается о достижениях.

- В одной из торговых компаний есть специальный суперавтомобиль, который становится призом для лучшего торгового представителя недели: он получает эту машину в полное свое распоряжение на выходные.

# 24

## Выбирайте высококачественные призы

Нередко при проведении серьезных конкурсов компания не ограничивается символической наградой (как мы описали только что), а предполагает определенный материальный приз. Такое награждение тоже важно осуществлять правильно. Несколько советов по этому поводу.

Денежный эквивалент приза должен быть достаточно заметным. Например, в одной компании в Сибири при среднемесячном доходе торговых представителей в 90 000–100 000 рублей по итогам годового конкурса на лучшие продажи подарили сертификаты стоимостью 5000 рублей. Ничего, кроме негатива и усмешек, такая награда не вызвала. Если уж нет свобод-



ных средств на значимые призы, то лучше подарить что-то забавное или просто оригинальное.

Приз в виде денег — практично, но совсем не торжественно. Ценный приз — торжественно, но не всегда практично (вдруг такая вещь совсем не нужна человеку или уже у него есть).

Выход — заранее с помощью анкет опросить всех сотрудников, какой ценный приз или подарок они хотели бы получить (тут следует задать рамки — указать ориентировочный бюджет). До поры до времени эти анкеты могут спокойно ждать своего часа, а когда станут известны имена победителей, мы достанем эти анкеты, выясним, кто что хотел, и закупим желаемые призы. Поделюсь опытом: нередко люди хотят получить что-то особенное, чего сами себе никогда бы не купили — экзотическое впечатление (типа полета в аэродинамической трубе), необычный сувенир или поездку. Таким

образом вы сделаете процедуру награждения оригинальной и торжественной, а кроме того, продемонстрируете индивидуальный подход к каждому сотруднику.

**8**

**СОВЕТОВ**

**ПО ПРОВЕДЕНИЮ  
РАБОЧИХ  
КОНКУРСОВ**



На большинство людей конкурсы оказывают довольно сильное мотивационное воздействие. Для тех, кто чувствителен к признанию, это возможность отличиться и получить награду; для самодостаточных — доказать что-то самому себе; для азартных — сильные впечатления; для меркантильных — вознаграждение за победу или ступенька карьерной лестницы; для кого-то еще — возможность дополнительной самореализации. Таким образом, многие даже сильно отличающиеся друг от друга люди будут мотивированы конкурсами.



# 25

## **Вовлекайте всех сотрудников компании**

Очень многие компании допускают такую ошибку — они проводят только торговые конкурсы, т. е. абсолютно невовлеченными оказываются сотрудники служб поддержки. Это приводит к делению коллектива на людей первого и второго сорта, взаимным обидам и конфликтам. Но не забывайте, что потребность в признании у сотрудников поддерживающих служб отнюдь не меньше, чем у представителей отделов продаж или производства, а возможность получить его — гораздо меньше. Дело в том, что успешный сотрудник, работающий в продажах, получает признание от клиентов и партнеров, а у поддерживающих служб такой возможности нет. Конечно, проведение конкурсов

в коммерческих отделах более понятно и очевидно, но всегда можно найти цели и объекты соревнования и для других подразделений.



# 26

## Проводите конкурсы для достижения значимой цели

Перед тем как запускать конкурс, стоит задуматься о том, каких бизнес-целей вы хотите добиться с его помощью, какие показатели хотите улучшить. Конкурс не имеет смысла сам по себе, он важен только в рамках достижения каких-либо целей, связанных с эффективностью бизнеса. Давайте начнем с более простых вариантов — конкурсов торговых.

Итак, в зависимости от задач компании цели конкурсов могут быть следующими:

- рост объема продаж в целом;
- рост объема продаж определенного ассортимента или вывод на рынок нового продукта;

- покрытие территории;
- соблюдение стандартов мерчандайзинга;
- достижение максимальной прибыльности;
- повышение здоровой соревновательности.

Для абсолютно всех сотрудников компании можно использовать конкурсы для достижения таких целей, как:

- улучшение атмосферы в коллективе, командообразование, повышение внутренней клиентоориентированности — номинации могут быть такими: «Самый лучший коллега», «Лучшая поддержка», «Самая дружная команда»;
- стимулирование длительной работы в компании — награждение наиболее долго работающих;

- стимулирование определенных моделей поведения (пунктуальности, соблюдения дресс-кода, переработок, отсутствия или минимума пропусков по больничным листам и т. д.) — номинации «Самый пунктуальный», «Самый элегантный», «Лицо компании», «Самый работоспособный»;
- стимулирование обучения — награждение наиболее успешных участников тренингов;
- стимулирование инициатив и инноваций — объявление конкурсов идей и награждение тех, чьи предложения были воплощены в жизнь;
- стимулирование универсальности — награждение тех, кто освоил максимум смежных участков работы.

Прежде чем создавать новые конкурсы или отменять уже имеющиеся, соразмерьте

тип и цели этих мероприятий с задачами, актуальными для компании в настоящее время.

# 27

## **Проводите конкурсы профессионального мастерства**

Во многих компаниях незаслуженно забыты конкурсы профессионального мастерства. Такие мероприятия хороши не только с точки зрения мотивации, поскольку приводят и к обмену опытом сотрудников.

Конкурсы профессионального мастерства актуальны в ситуации, когда в компании достаточно сотрудников одной профессии и сопоставимого уровня квалификации. Например, значительное количество специалистов по продажам, секретарей, рекрутеров, рабочих одной профессии, внутренних тренеров, руководителей среднего звена, сотрудников колл-центра и т. д. Такие конкурсы нельзя проводить, скажем, в бухгал-

терии, если у всех разные участки. А вот если на одном участке работают несколько бухгалтеров одной квалификации, то конкурс возможен.

Конкурсы профессионального мастерства предполагают соревнование в отрыве от работы, в специально отведенное время. В случае если потенциальных участников много, можно провести предварительный отборочный тур.

Если более характерна самостоятельная работа, то такие конкурсы проводят как индивидуальное соревнование; если работа скорее командная, то можно устроить состязание команд.

Важным моментом является избрание беспристрастного жюри (возможно, достаточно будет и одного судьи). Необходимо, чтобы жюри было компетентным и авторитетным, только в этом случае его решение вызовет доверие и уважение.

# 28

## Определяйте порог входа

Как-то раз в одной компании, которая занимается продажей офисной мебели через розничные сети партнеров-дилеров, произошла такая забавная ситуация. Был объявлен конкурс «Идеальная розничная точка». Приз должен был получить тот представитель, у которого имелось максимальное количество идеально оформленных точек дилеров. В итоге приз достался тому, у кого их было всего три. Нонсенс! В компании изрядно потешались по этому поводу, и сама идея конкурсов очень долго вызывала только скепсис и усмешки. Пришлось приложить немало усилий, чтобы вернуть мотивирующее воздействие подобных мероприятий.

Вывод из этой ситуации таков: должен быть определенный порог входа, т. е. некая планка, только после достижения которой сотрудники имеют право на участие в конкурсе и получение награды. Если, как в описанной истории, никто не перешагнул этот порог, то конкурс аннулируется и победителей не будет. Конечно, этот порог должен быть, с одной стороны, относительно труднодостижим, а с другой — реалистичен. Слишком легкое достижение обесценивает победу, а нереальность — демотивирует и вызывает недоверие. Аналогично надо устанавливать порог и в любых других конкурсах (например, сотрудник, опоздавший за год «всего» 15 раз, не должен быть назван самым пунктуальным просто потому, что другие были еще хуже).



# 29

## **Устанавливайте и соблюдайте условия**

Самый лучший способ навсегда подорвать доверие к торговым конкурсам и отбить охоту в них участвовать — это сделать условия соревнования непрозрачными или поменять правила в середине пути. Постарайтесь изначально обозначить такие условия, которые вы точно сможете соблюсти, и ни в коем случае не меняйте их, даже если победителей окажется больше или меньше, чем вы рассчитывали. Условия конкурса должны быть прозрачны и понятны как самим участникам, так и болельщикам. При подведении итогов следует избежать разночтений. Также стоит заранее создать правило на случай, если два

или более участников покажут одинаковые результаты.

Очень важно, чтобы правила конкурса были сформулированы письменно, дабы избежать впоследствии разночтений в их понимании и разногласий. Желательно, чтобы условия конкурса были выложены на сервере или вывешены на информационную доску, чтобы по ходу (особенно если конкурс длительный) участники и болельщики могли освежить их в памяти.

При составлении правил помните про возможные подводные камни. Например, в одной компании проводился конкурс на самый большой объем продаж. Результатом стало резкое падение рентабельности, т. к. торговые представители имели право давать клиентам скидки и стали предоставлять их по максимуму, стимулируя тем самым увеличение объема продаж. В условиях конкурса следовало обозначить ограничение по скидкам, тогда этой ситуации

можно было бы избежать. Другой пример — в складском комплексе решили стимулировать уменьшение количества больничных листов. Был объявлен соответствующий конкурс — «Самый работоспособный сотрудник года», по итогам которого несколько победителей должны были получить значительное для них вознаграждение. В результате в период эпидемии гриппа люди продолжали ходить на работу, чтобы не потерять возможность победить, заражая при этом окружающих. Если бы в конкурсе имелся соответствующий ограничитель или некий допуск по количеству пропущенных дней, проблемы внутренней эпидемии можно было бы избежать.

# 30

## Подогревайте интерес

Безусловно, целью конкурсов является не награда сама по себе (тогда можно было бы заменить конкурсы премированием), а соревнование, возникающий в его процессе азарт, который повышает мотивацию на достижение результатов, заставляет сотрудников мобилизоваться. Именно поэтому очень важен грамотный PR конкурса на старте (привлекательный анонс, подчеркивание значимости мероприятия) и награды в результате. Если конкурс долгосрочен, то следует подогревать к нему интерес по ходу проведения. Это может делаться за счет информационной рассылки, графического показа мест в зачете и результатов соревнования. Очень хорошо, если все это регу-

лярно находит отражение в корпоративных СМИ. Можно сделать и конкурс болельщиков — наподобие тотализатора.

# 31

## Награждайте и подводите итоги

Это один из очень важных этапов — награда должна найти своих героев. Здесь тоже есть некоторые нюансы.

*Количество награждаемых.* Если награждаемых слишком много, это обесценивает победу: почти каждый стал победителем, значит, и соревнования как такового не было. Если же их слишком мало, то люди перестают верить в возможность получить награду (может быть, кроме самых-самых успешных и самоуверенных) и теряют интерес к конкурсу. По опыту скажу: стоит награждать примерно 5–25% от общего количества участников. Почему такой разброс? Если конкурс небольшой по охвату, например, всего четыре-пять человек, то один

награжденный как раз и составит 20–25%. Если участников много, конкурс достаточно масштабен, то наградить 5 из 100 или 10 из 200 участников вполне нормально.

*Вид награды.* Обязательной составной частью приза должно быть что-то, подтверждающее победу, что можно выставить напоказ (грамота, доска с красивой гравировкой, кубок, корпоративный символ). Подключайте фантазию и придумывайте!

Вопрос в том, должна ли иметься материальная часть вознаграждения. Это зависит от весомости и продолжительности конкурса. Если он достаточно значим или длителен, то материальная часть вполне уместна. Что же это должно быть? Два самых распространенных решения — денежная награда или ценный приз. Оба варианта имеют и плюсы, и минусы. Денежное вознаграждение достаточно универсально: человек купит именно то, что ему хочется. С другой стороны, оно менее торжественно, и вещественного

символа победы не будет. Ценный приз — более торжественный вариант, он остается на память, но... он может быть не нужен человеку, и тогда это станет сильной демотивацией: обидно, деньги потрачены, а радости и пользы никакой. Есть ли выход? Безусловно. Стоит заранее опросить участников конкурса, какие именно подарки они хотели бы получить в случае победы (естественно, указать диапазон цен), и в итоге вручить ценные призы, которые совершенно точно нужны победителям и обрадуют их. Некоторые компании используют в качестве наград драгоценные значки, кольца, броши и т. д. Если вы решили поступить именно таким образом, постарайтесь выбрать аксессуар со вкусом и достаточно универсальный, так, чтобы он подходил любому из награждаемых, независимо от пола, возраста и внешнего вида. К сожалению, некоторые компании этого не учитывают, и аксессуар из награды становится наказанием: не носить



неловко, вроде как знак почета, а носить не хочется, т. к. он не нравится или неуместно выглядит.

*Итоги конкурса и награждение.* Подведение итогов конкурса и награждение обязательно должны происходить в торжественной обстановке. Их стоит приурочить к какому-то значительному мероприятию (день рождения компании, в нашей стране — Новый год). Вручение награды необходимо сопроводить каким-то действием — от приветственной речи руководства и ответного слова победителя до шоу-программы (своими силами или с помощью приглашенных профессионалов). Конечно, вручать награду должен или непосредственный начальник, или кто-то из высшего руководства. Хорошо, если в этот момент будет сделана фотография или видеозапись на память.

# 32

## Используйте принцип соревнования с самим собой

Для людей с преобладанием внутренней референции (для тех, кто принимает решения и оценивает себя, руководствуясь собственным мнением) конкурсы как соревнование с другими далеко не всегда эффективны. Но даже при преобладании в коллективе внешней референции (когда люди принимают решения и оценивают себя, отталкиваясь от мнений окружающих) стоит поощрять тех сотрудников, которые пока не могут стать лучше всех, но достигли определенного прогресса по сравнению с самими собой вчерашними. Это может быть прогресс как в количественных показателях (объем продаж или другие виды производительности),

так и в качественных (резко повысившийся уровень клиентоориентированности).

Номинациями могут быть, допустим, «Лучший прогресс», «Лучший рост эффективности» («The Most Improved» — если в компании приняты формулировки на английском).

Этот тип конкурса позволит сделать то, чего не позволяют все остальные, — подтянуть тех, кто, возможно, никогда не станет лучше других (и сам понимает это), но старается и активно работает над собой. Очень важно культивировать следующий тезис: ты можешь стать лучшим не только по сравнению с другими, но и по сравнению с самим собой. Даже если у тебя пока нет опыта, навыков и способностей стать самым-самым, ты в силах показать прогресс, и это ценится ничуть не меньше.

Помимо всего прочего, такие конкурсы устраняют вероятный источник негатива между абсолютными победителями и теми, кому пока это не дано, поскольку у них тоже

появляется возможность заслужить признание.

Одним из хороших инструментов стимулирования вовлеченности сотрудника в такие конкурсы являются прогнозирование своего прогресса и обсуждение его с руководителем. Так мы добиваемся того, что прогресс не воспринимается как случайный, а становится целью, к которой человек планомерно идет.

**3**

**СОВЕТА**

**ПО ПРОВЕДЕНИЮ  
КОНКУРСОВ ИДЕЙ**



# 33

## Проводите конкурсы идей для работы

В этом совете речь пойдет о конкурсах идей, которые помогают людям добиваться успеха в текущей работе. Такие мероприятия можно проводить практически для всех категорий персонала, имеющих любой опыт. Анонсируйте конкурс на общем собрании или путем рассылки по почте, параллельно описав его идею и условия на внутреннем интернет-ресурсе или доске объявлений (в зависимости от традиций и возможностей компании). Естественно, что в таком анонсе должна содержаться и мотивационная составляющая — те аргументы, которые побудят большинство сотрудников принять в конкурсе действенное и заинтересованное

участие. Далее вы собираете идеи, авторитетное жюри определяет победителей, которые будут награждены, а затем все идеи (либо в оригинальном, либо в доработанном и слегка отредактированном виде) публикуются в специально для этого созданной корпоративной книге. Я отнюдь не имею в виду дорогостоящий типографский заказ — книгу можно прекрасно сделать с помощью хорошего принтера и брошюратора. Заглавие может начинаться со слов «Копилка идей». В зависимости от тематики и типа идей создается структура, делается оглавление. Самое важное, что на каждой странице вы помещаете идею, а под ней — фотографию и краткую информацию об ее авторе. Таким образом будут мотивированы все: и те, для кого важны слава и оценка, и те, для кого имеют значение амбиции и признание их авторства. Готовые книги раздаются всем сотрудникам компании, для которых данная информация актуальна.



Есть несколько задач, которые можно полностью или частично решить, периодически проводя такие конкурсы:

- *Предотвращение выгорания.* Одними из важнейших предпосылок выгорания являются рутинность и однообразие. Конкурс идей и созданная в его результате книга позволят людям попробовать в работе что-то новое, что они почерпнули у коллег и чего ранее не использовали. И если это новое появляется регулярно, то и риск выгорания заметно снижается.
- *Анализ своей работы и самоанализ.* При сравнении собственных методов работы с методами своих коллег многие (хотя, к сожалению, не все) задумываются о том, насколько оптимально они работают и что можно улучшить.
- *Обмен опытом.* Далеко не все и не всегда охотно делятся опытом просто

так, а вот в ситуации конкурса, где можно получить признание и реализовать свои способности, это происходит гораздо активнее.

- *Получение признания.* Те сотрудники, для кого этот мотиватор значим, будут удовлетворены.
- *Усиление командного духа и повышение уровня уважения к коллегам.* Видя интересные идеи своих коллег, сотрудник начинает относиться к ним с бóльшим уважением.
- *Оптимизация рабочих процессов.* А эта оптимизация в дальнейшем приводит и к повышению уровня мотивированности: стали больше продавать — увеличился заработок; оптимизировали тайм-менеджмент — раньше уходим с работы; научились эффективнее решать конфликтные ситуации — экономим нервную энергию.

Приведу примеры, на какие темы можно устраивать конкурсы идей:

- продажи, презентации — весь спектр, можно сделать много подразделов;
- оптимизация рабочего времени;
- решение типичных для должности или компании сложных ситуаций;
- борьба со стрессом сотрудников;
- повышение личной эффективности, развитие навыков и способностей;
- методы эффективного изучения английского языка, нового ПО, сложного продукта.

# 34

## Проводите конкурсы идей для компании

Этот вариант немного похож на предыдущий, но имеет и несколько заметных отличий, именно поэтому я его выделяю. Здесь речь идет об оптимизации не столько персональной деятельности и рабочих инструментов, сколько бизнес-процессов (в организации в целом или в одном из подразделений). В ряде случаев такой конкурс дает уникальный эффект свежего взгляда, когда либо новичок, либо человек, работающий на другом участке, замечают те нюансы, которые не видны людям с замыленным взглядом. С точки зрения мотивации данный вид конкурса дает возможность самореализации, азарта, драйва, признания (при предложе-

нии удачной идеи) и даже значительного премирования (при заметном экономическом эффекте от ее внедрения).

Может быть два подхода к организации конкурса идей для компании:

- Конкурс идет на постоянной основе. Каждый новый сотрудник информируется о таком конкурсе, а всему коллективу о нем периодически напоминает в корпоративных СМИ. Итоги подводятся либо регулярно (например, на некоем годовом мероприятии), либо каждый раз, когда удачная идея появляется и внедряется. Желательно организовать проектную группу по анализу и доработке предложений: очень часто первоначальная идея кажется сырой и не особенно реалистичной, но при надлежащей доработке людьми, имеющими соответствующий опыт, становится жизнеспособной и эффективной.

- Конкурс объявляется в связи с определенными событиями, инновациями или проблемами в компании (целевой конкурс). Он также анонсируется, но в данном случае могут быть заранее оговорены критерии эффективных идей и то, какие результаты должны быть получены. Приведу в пример несколько конкретных ситуаций, когда были успешно проведены подобные конкурсы и получены реальные оптимизационные предложения:
  - проблема движения документации и информационных потоков между различными отделами;
  - большие временные затраты на перемещения у торговых представителей (задача — выдвинуть идеи по оптимизации маршрута);

- слишком долгое время на заполнение авансовых отчетов у отдела продаж;
- сложности при внедрении новой комплексной ERP-системы (планирования ресурсов предприятия);
- проблемы с привлечением достаточного количества кандидатов на открытые вакансии.

После конкурса идей для компании (ограниченного, в отличие от предыдущего, определенным сроком) подводятся итоги. Тех сотрудников, чьи идеи планируется внедрить, награждают, в том числе и материально.

Мне кажется очень важным, что по итогам проведения подобных конкурсов надо публично поблагодарить, пропиарить и наградить (памятным кубком, сувениром или грамотой) ВСЕХ участников, включая тех,

чьи предложения не были приняты. Это позволит вам стимулировать их активность в поиске идей, инноваций и усовершенствований в будущем. В таком случае возможно (и даже вероятно), что следующие предложения окажутся более успешными и будут внедрены. Если оставить без внимания тех сотрудников, кто предлагал что-то, но без особого успеха, это может отбить у них охоту проявлять инициативу в будущем.



# 35

## Проводите конкурсы идей по мотивации и для корпоративных мероприятий

Еще один вариант конкурсов идей, который почему-то мало распространен, связан с нематериальной мотивацией в самых разнообразных ее проявлениях. Нередко HR-службы или руководители ломают голову, что бы еще придумать, или привлекают недешевые сторонние силы, в то время как можно было бы почерпнуть немало идей у коллектива. Естественно, что при анонсе и проведении подобных конкурсов нужно заранее задать некие рамки — размер бюджета, сроки, сложность организации и проведения.

Приведу примеры конкурсов, которые я проводила сама или видела в других компаниях:

- Идеи, как и чем наградить победителей рабочего конкурса в рамках определенного бюджета. Результатом стали такие идеи:
  - «сертификат желания», например сертификат на романтическое желание (полет на воздушном шаре, чайная церемония, мастер-класс гончарного искусства и т. д.), сертификат на экстремальное желание (прыжок с парашютом, полет в аэродинамической трубе, картинг и т. д.);
  - фотоколлаж;
  - шарж;
  - фотомонтаж с лавровым венком;
  - переходящее «кресло босса».
- Идеи рабочих и нерабочих конкурсов.
- Идеи тематики корпоративного мероприятия (об этом и следующих вариантах я подробно расскажу в соответ-

ствующих разделах).

- Идеи поздравления отдельных людей со значимыми событиями.
- Идеи того, о чем и как писать в корпоративных СМИ и снимать кино.
- Идеи того, как усилить командный дух и создать позитив в коллективе.



**5**

**СОВЕТОВ**

**ПО ОРГАНИЗАЦИИ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
МЕРОПРИЯТИЙ**



# 36

## **Определяйте цель мероприятия и оценивайте его результаты**

Довольно часто встречается ситуация, когда цель корпоративного мероприятия как таковая не определена. Мы всегда должны четко понимать, чего хотим добиться конкретным мероприятием, не смешивая все цели в одну кучу.

Какие могут быть основные цели:

- сплочение;
- вознаграждение за достигнутые успехи всего коллектива или отдельных сотрудников;
- праздник в честь какого-то события (день рождения компании, Новый год и т. д.);

- коллективное творчество и осознание каких-либо идей;
- внесение свежего взгляда и идей в рутинную повседневность;
- подогревание здоровой соревновательности (в работе, спорте, креативе, искусстве, юморе и т. д.).

Именно в зависимости от цели стоит определять формат мероприятия, при этом не стоит совмещать более двух целей — получится такая каша, которая вряд ли кому-то придется по вкусу.

В зависимости от цели мероприятия следует определять критерии измерения его эффективности. Оценить прошедшее мероприятие поможет опросник. Например, если целью является сплочение и лучшее узнавание друг друга, следует спросить о том, с каким количеством коллег участники мероприятия лучше познакомились; есть ли люди,



которые раскрылись для них с новой стороны; и т. д. Если целью является коллективное творчество и генерация идей, то и вопросы будут соответствующими. Если мероприятие проводится ради вознаграждения, стоит попросить оценить, насколько торжественным оно оказалось; было ли у сотрудников чувство, что их высоко оценили; ощущали ли, по их мнению, другие люди то же самое.

# 37

## Создавайте проектные группы по подготовке мероприятия

В моем опыте были как ситуации, когда имелся очень значительный бюджет на корпоративные мероприятия, так и ситуации, когда их полностью надо было делать своими силами (встречался и компромиссный вариант, сочетающий оба описанных). И мое личное мнение таково: когда сотрудники компании сами участвуют в подготовке и ведении мероприятия (пусть и не в полном объеме), это создает дополнительную мотивацию как для инициативной группы, так и для тех, кому это мероприятие адресовано. Объясню, почему:

- *Для инициативной группы.* Набирайте в эту группу людей креативных,

которым нравятся и творчество само по себе, и подготовка и проведение подобных мероприятий (разумеется, у них должны иметься время и желание этим заниматься). Если вы правильно подберете людей, они будут мотивированы как за счет самого процесса творчества и подготовки, так и за счет результата — видя радость и благодарность коллег в случае успешного корпоратива. Для некоторых дополнительную мотивацию создаст возможность проявить себя и быть на виду.

- *Для участников мероприятия.* Как правило, когда сотрудники готовят корпоратив сами — т. е. свои делают для своих, — мероприятие получается более душевным, шутки и поздравления — более адресными. В огромном большинстве случаев это искупает

чуть более шероховатый сценарий и менее профессиональное ведение. Кроме того, люди, стремящиеся быть на виду и проявить себя, видя своих коллег на сцене, думают: «А завтра на его месте могу быть я».

# 38

## **Не забывайте про PR, организационные мелочи и оповещение участников**

«Как вы яхту назовете, так она и поплывет». Результат грамотного PR — это отличное первое впечатление, а, как говорят, второго шанса произвести первое впечатление у вас не будет. Очень важно правильно — эффектно и красиво — анонсировать грядущее мероприятие (в корпоративных СМИ или на общем собрании). Постарайтесь поярче выделить, чем это мероприятие отличается от тех, что проводились ранее, создайте интригу, покажите преимущества. Если анонс делается в статье, пишите максимально красочно и избегайте штампов.

Приведу пример анонса корпоратива «Кулинарный тимбилдинг» (о самом мероприятии подробнее в следующем совете):

*Коллеги! В честь Нового года состоится уникальное мероприятие, подобного которому у нас никогда еще не было. Нам предстоит открыть друг в друге ранее неизвестные таланты, вместе искать креативные решения в разных областях и прийти к цели. Но самое главное — получить удовольствие от общества друг друга, азартного соревнования и, наконец, замечательного новогоднего стола с сюрпризом. Просьба прийти на вечер в удобной одежде, хотя никаких особых ограничений нет. Коллеги, с нетерпением и любопытством ждем праздника!!! Мероприятие состоится...*

На корпоративных мероприятиях важно предусмотреть все мелочи (точнее, следует

помнить, что мелочей нет — значение имеет каждая деталь):

- *дресс-код;*
- *время проведения и допускаемое опоздание.* Ни для кого не секрет, что на корпоративы, как и в гости, многие приходят чуть позже, поэтому важно указать, когда начинается та часть, которую нельзя пропустить и на которую нельзя опаздывать, — например, выступление генерального директора, начало соревнования или тематическая часть вечера;
- *особые условия* (не все напитки в ресторане включены в заказ компании, обязательно нужна спортивная одежда; следует быть готовым к выходу на сцену в любой момент и т. д.).

Не забывайте и о прочих нюансах — рассадке за столами, делении на команды

(постарайтесь, чтобы сотрудники получили возможность общаться на мероприятии с теми коллегами, с которыми обычно не сталкиваются в процессе работы), организационных моментах (если, скажем, мы проводим кулинарный тимбилдинг, продуктов и ножей должно хватить на всех).

Если корпоратив проводится за городом или в другой стране, нюансов становится огромное количество, и стоит обязательно включить в проектную группу по подготовке мероприятия кого-то из специалистов административных отделов, кто имеет опыт организации деловых поездок.



# 39

## Создавайте ощущение праздника

Как-то раз на одном из своих семинаров или тренингов я поставила задачу перед группой выбрать тему и подготовить мотивационную речь. Я предполагала, что будет выбрана или сложная ситуация (прорыв, новое направление), или тема, традиционно вызывающая напряжение (аттестация), ведь именно в таких случаях нужны мотивационные речи. Каково же было мое удивление, когда группа выбрала тему «Необходимость поехать на корпоратив». А ведь это мероприятие должно было состояться на природе, со всеми удобствами... Вопрос в том, зачем проводить корпоративы, если они совершенно не мотивируют людей. Делать этого таким образом не следует ни в коем случае!

Расскажу притчу по этому поводу. Около дома одного человека мальчишки играли в мяч: ударяли им о стены, громко кричали и смеялись. Естественно, они мешали хозяину дома. И вот в один прекрасный день он вышел к ним и сказал: «Друзья, вы так весело играете в мяч, так заразительно смеетесь и кричите, что я с удовольствием вспоминаю свое детство. Я буду платить каждому по монете, чтобы вы каждый день приходили сюда, громко кричали, смеялись и играли в мяч». Мальчишки взяли по монете и продолжили игру. На следующий день они снова пришли и снова получили по монете. Так продолжалось несколько дней. Но как-то хозяин подошел к мальчишкам и сказал, что его финансовые дела не так хороши, как раньше, и он сможет платить им только по полмонеты. Он заплатил им по полмонеты и ушел. А мальчишки поговорили и решили, что не будут стараться за полмонеты. И больше они не приходили.

Так хозяин дома получил желаемые мир и спокойствие...

Так вот, ни в коем случае не превращайте корпоративные мероприятия, должны мотивировать сотрудников, в обязаловку! Не проводите их слишком часто, иначе они приедятся. Будьте разнообразны — придумывайте все новые и новые идеи.

Предлагаю несколько занятных форматов корпоративов, которые достаточно редко используются:

- *Кулинарный тимбилдинг.* Несколько команд получают стол, оборудование и набор необходимых продуктов. Задача — выбрать название команды, слоган, идею и, исходя из этого, приготовить блюда и дать им названия. Разумеется, блюда должны быть несложными — бутерброды, холодные и сладкие закуски. Затем каждая команда представляет себя

и свои блюда, голосованием определяются победители (команды и лучшие игроки), после чего все вместе с удовольствием съедают приготовленное.

- **Снимаем кино!** В данном случае также происходит деление на команды, и каждая получает свое задание (они могут быть как одинаковыми, так и разными). В течение двух-трех часов участники снимают и монтируют фильм (простому монтажу легко можно научить несколько человек из каждой команды). Затем устраивается фестиваль. Тематика фильма определяется или предварительным опросом будущих участников (что было бы интересно), или задается организаторами исходя из целей мероприятия (например, фильм о продуктах компании или о ее истории).

- *Спектакль.* Ставятся постановки из жизни компании или ее истории. Если в организации есть люди с хорошими актерскими задатками, а также потенциальные сценаристы и постановщики, то такой формат может стать еще одним интересным вариантом.
- *Угадай героя, или Вечер пародий.* Этот вариант хорош, если в вашей компании есть люди, которые могут неплохо изобразить своих коллег (главное — не обидно). Задача зала — угадать, кого изобразили. Одновременно с этим можно устроить конкурс-тотализатор — кто больше угадает.
- *Что? Где? Когда?* Придумываются вопросы на тему жизни, истории, продуктовой линейки компании. Тут важно наличие «знатоков» и тех, кто действительно здорово и интересно подготовит это мероприятие.

- *Вечер караоке.* Но не в том формате, о котором вы подумали! На мотив известных песен силами коллектива или на заказ заранее сочиняются куплеты про сотрудников, обыгрывающие смешные ситуации в компании, корпоративные шутки. Участникам по очереди достается определенная песня (или ее фрагмент), которую надо хорошо спеть и при этом не смеяться. Призы вручаются по результатам голосования.

Часто используются тематические корпоративы самого разного содержания: КВНы, вечера юмора или пародий и т. д. Несмотря на распространенность, эти варианты тоже, разумеется, заслуживают внимания.

# 40

## **Проводите интересные конкурсы для создания позитива в коллективе**

Предлагаю несколько идей интересных конкурсов, которые вы можете проводить на своих корпоративных мероприятиях (или перед ними, а итоги подводить уже в процессе праздника). Если перед вами стоит задача не только добиться от людей определенных результатов, но и создать позитивную атмосферу в коллективе, помочь лучше узнать и понять друг друга, вы с успехом можете использовать предложенные далее идеи:

- *Конкурс детских фотографий.* Все желающие сотрудники приносят в бумажном или электронном виде свои детские фотографии. Желатель-

но, чтобы возраст был три-шесть лет (совсем младенец — не будет иметь смысла, все равно узнать по нему нельзя, а если возраст подростковый, то слишком уж просто). Фотографии размещаются на стенде или внутреннем портале (естественно, без имен). Задача сотрудников — угадать максимальное количество «кто есть кто». Приз получают те (или тот) кто больше всего угадает и меньше всего допустит ошибок. Особенно интересно потом опубликовать статистику ошибок — бывают очень забавные.

- *Угадайте, кто это.* Все желающие присылают факты из своей жизни. Проводится викторина (если отдел или компания небольшие, то можно сделать это в виде устной викторины, если людей много — то как с конкур-



сом фотографий). Призы получают те, кто лучше всех знает своих коллег.

- *Неформальные номинации.* Исходя из фольклора компании, принятых шуток и стереотипов, можно сделать конкурс неформальных номинаций, где все будет скорее в шутку, чем всерьез (например, «Самая белая и пушистая», «Главный мачо», «Душа компании» и т. д.).
- *Конкурсы, основанные на общих увлечениях.* Конкурс лучших фотографий, стихотворений, кулинарных блюд, произведений швейного искусства — в общем, того хобби, которое является общим для значительного числа сотрудников. В таких конкурсах лучше всего не назначать жюри, а выбирать победителей всеобщим тайным голосованием.
- *Конкурсы тематических фотографий.* Например, в одной компании очень

молодой коллектив и много свадеб — конкурс на лучшие свадебные фотографии. В другой, где у многих маленькие дети, — конкурс по нескольким номинациям на лучшее семейное фото.

- *Конкурс комплиментов.* Сотрудники могут написать комплименты любому из своих коллег. Потом все комплименты публикуются и общим тайным голосованием выбираются лучшие — самые искренние и нестандартные.

**5**

**СОВЕТОВ**

**ПО СЪЕМКАМ  
КОРПОРАТИВНОГО  
ФИЛЬМА**



Используйте возможность снять кино о компании или ее сотрудниках как инструмент нематериальной мотивации.

Почему фильм? Это достаточно необычно, это память (всегда можно раздать людям диски с записью). Фильм можно показать близким и друзьям. Если не гнаться за Голливудом, это весьма недорого: сейчас у многих есть хорошие фотоаппараты с функцией видеозаписи, что позволяет самим снять любительский фильм, или же вы можете пригласить профессионального оператора. Предлагаю несколько конкретных идей, которые апробированы и дали позитивный эффект в ряде компаний. (Разумеется, возможны и другие варианты создания кино в мотивационных целях — придумывайте новые идеи и воплощайте их в жизнь!)



# 41

## **Создавайте к корпоративному празднику смешные фильмы-интервью**

Эту идею я в свое время увидела в исполнении одного ивент-агентства (к сожалению, сейчас не помню, какого именно). Было снято интервью с первым лицом компании, в котором он давал очень забавные и совершенно нелепые ответы. Я модифицировала эту идею: интервью дают несколько сотрудников. Принцип очень простой — вы снимаете интервью с коллегами, задавая им вопросы, ответы на которые несложно предугадать. Например: «Ты видишь у себя на кухне бегущего таракана. Что сделаешь?» Большинство людей ответят что-то типа: «Поймаю и убью». Затем производится монтаж: вместо заданного вопроса

вставляется другой. Несоответствие между вопросом и ответом в результате создает смешную ситуацию. Например, вопрос про таракана заменяется следующим: «Как ты отреагируешь на допущенную подчиненным ошибку?» — «Поймаю и убью».

Примеры подобных пар вопросов с ответами (в скобках — первоначальный вопрос):

- Как ты обычно обращаешься к своим VIP-клиентам? (Как ты обычно обращаешься к любимому человеку?) — Зайчик, киска, дорогой и т. п.
- Как ты обычно собираешься на работу? (Что ты делаешь, готовясь к вечеринке, на которой хочешь блистать?) — Делаю маникюр, прическу, обязательно долго подбираю наряд, иногда посещаю спа-салон.
- Что обычно делают люди на совещаниях в нашей компании? (Что делают люди в компании, когда очень силь-



но выпили?) — Пьют, рассказывают всякие анекдоты, танцуют, иногда дерутся.

- Как выглядит типичный клиент? (Как выглядит самое ужасное чудовище в мире?) — Страшные глаза, оскаленная пасть, слюна капает.
- В каком состоянии ты обычно приходишь на работу? (В каком состоянии ты могла бы пойти на мужской стриптиз?) — Только в состоянии сильного опьянения.
- О чем ты думаешь перед важными переговорами? (О чем ты думаешь в первый день отпуска?) — Как бы отдохнуть, куда поехать, ни о чем, просто расслабляюсь.
- Какими должны быть идеальные сотрудники? (Какой тип женщин тебе нравится?) — Стройные блондинки.

- Каков уровень твоего реального дохода? (Каково население России?) — Порядка двухсот пятидесяти миллионов.
- Что ты обычно берешь с собой на работу? (Назови самые вкусные, с твоей точки зрения, блюда) — оливье, пироги, суши, мидии.
- На какое время ты хотел бы отправиться в командировку в Якутск? (Если бы тебе дали отпуск без ограничений, на какое время ты хотел бы его взять?) — На полгода, как минимум.
- Назови свои самые сильные стороны как сотрудника (Назови свои самые привлекательные черты внешности). — Накачанный торс, мускулы, стройность.
- Какими словами ты бы назвал человека, которого терпеть не можешь?

(Как ты охарактеризуешь своего начальника?) — Козел, дурак.

- Чего бы ты не хотел получать на работе? (Что входит в понятие «успех»?) — Деньги, известность, уважение.
- Как ты относишься к налоговой инспекции? (Как ты относишься к своим самым близким людям?) — Люблю, ценю, стараюсь уделить побольше внимания.
- Что значит «хороший пользователь»? (Как говорится, хороший индеец — ... какой?) — Мертвый.
- Что ты купишь в первую очередь при переезде в новый офис? (Что ты купишь, если захочешь отлично принять гостей?) — Продукты, фрукты, цветы, алкоголь.
- Что делают твои подчиненные, когда тебя нет? (Что обычно делают дети в песочнице?) — Играют, дерутся.

Вы легко сможете продолжить этот список, обогатив его должностной и функциональной спецификой, характерной для вашей компании.

Еще более интересный вариант, о котором мне рассказала одна из моих клиенток, — это подстройка вопросов под типаж сотрудника и его особенности. Например, один из руководителей (при этом чувство юмора ему не чуждо, а то мог бы и обидеться на такой пассаж) считает себя суперзвездой, и ему свойственна некоторая мания величия. Примеры его вопросов и ответов (в скобках вопрос, на который этот человек действительно отвечал):

- Кто ты в компании? (Кто такой Иван Грозный) — Царь.
- Кто тебя окружает? (Кто часто достает известных актеров?) — Фанаты, конечно.

- От чего ты больше всего устал в этом году? (От чего устают известные личности?) — От постоянного внимания и славы.

Это уже просто высший пилотаж — вы привязываете вопросы и ответы не только к должности или функционалу, не просто делаете их смешными, а еще и адаптируете к известным в компании личностям.

# 42

## Создавайте фильмы с детьми сотрудников

Фильм с детьми сотрудников — очень выигрышная тема. Расскажу вам о реальном опыте, который вы вольны либо видоизменить, либо взять на вооружение в изначальном виде. В честь Дня защиты детей и окончания учебного года компания провела утренник для детей с конкурсами рисунков и сочинений (писали и рисовали заранее, приходили с уже готовыми работами). В ходе праздника с клоунами шла видеосъемка, потом для детей была организована небольшая экскурсия по офису. В процессе этой прогулки каждого из детей вылавливал оператор и просил рассказать о том, что ребенок знает о работе папы или мамы.

Поскольку в утреннике принимали участие дети от 3–4 до 12–13 лет, то, соответственно, и ответы различались — от вполне разумных и точных до очень забавных и смешных. Потом мы сделали фильм «Наши дети и компания», в который включили как фрагменты веселого праздника, так и детские рисунки и сочинения (легко оформляется в виде эффекта «пишущей машинки» или слайда с «голосом диктора за кадром»). За каждым рисунком или сочинением следовало мини-интервью с ребенком о маме или папе. Этот фильм был показан по время одного из корпоративных праздников, всем были подарены диски. Надо отметить, что некоторые даже прослезились, причем слушая не только своих детей, но и детей своих коллег. Естественно, мы попросили дома показать фильм ребенку. Как потом нам рассказывали, дети были в восторге, увидев себя и свои творения в настоящем фильме, а не просто в любительской видеосъемке.

# 43

## **Создавайте фильмы о сотрудниках, чтобы поощрять лучших**

Еще одним из вариантов создания кино как инструмента мотивации является фильм о сотрудниках компании, которые в течение года добились каких-то серьезных успехов. Фильм выделит их роль в развитии бизнеса. Вопрос в том, как это сделать действительно красиво и эффектно.

Приведу пример из жизни. Был снят фильм следующего содержания.

Генеральный директор (может быть и кто-то из руководителей) весьма торжественно анонсирует цель фильма, называет сотрудников, которые действительно внесли большой вклад в развитие компании, и поздравляет отличившихся. Цель — создать



очень серьезную атмосферу (для контраста с последующими кадрами).

Идет забавное попурри из фотографий и любительских видеозаписей тех самых сотрудников, в честь которых снят фильм (кадры с семьями, во время досуга и т. д.). Задача — создать контраст с серьезной речью в начале.

Далее — сюжет о каждом сотруднике по такой схеме:

- История успеха, кратко рассказанная непосредственным руководителем.
- Рассказ самого сотрудника (как мне удалось этого добиться).
- Краткое «резюме», сочетающее рабочую и личную информацию (стаж и история карьеры, достижения, регалии, хобби, семья), — видеосъемки и фотографии.

Поскольку фильм был приурочен к награждению, завершался он фотографиями

призов и пожеланиями — по кадру на каждого сотрудника.

В финале была песня, которую очень любили в компании («Команда молодости нашей»). Вы можете использовать любую другую песню, дающую, по вашему мнению, позитивный и командообразующий эффект.

# 44

## Создавайте фильмы о компании для поддержания корпоративной системы ценностей

Прекрасная идея — снять фильм о компании. Лучше всего это делать, когда у вас уже есть значительный фото- и видеоархив. Поделюсь несколькими идеями, которые стали основой фильма, созданного в крупной компании:

- *История компании.* Под мелодию «Ты помнишь, как все начиналось» идут фотографии основателей, первых сотрудников, старые видеозаписи, описываются достижения первых лет существования компании.
- *Кейс компании,* заснятый в виде любительского мини-спектакля.

Для этого кейса был взят эпизод, который отражал систему ценностей компании и умение руководства в трудной ситуации принять правильное решение, а сотрудников — сплотиться и всеми силами это решение поддержать и воплотить в жизнь.

- *Истории успеха.* Наши дни. Рассказы сотрудников, которых компания хотела поощрить, о своих успехах и о том, как они к этим успехам пришли.
- *Это интересно.* Любопытные факты о компании и нестандартная подача этих фактов (например: нашей продукции, произведенной за последние 10 лет, хватило бы, чтобы обеспечить КАЖДОГО жителя Земли).
- *Новости бизнеса.* Достижения в бизнесе за последний год и планы на следующий — выступление главы компании.

- *Вперед в будущее.* Голос диктора за кадром: «В конце следующего года мы хотим увидеть...» — кадры с цифрами и названием достижений.

# 45

## Создавайте обучающие фильмы

Еще один интересный вариант кино — занятные и смешные обучающие фильмы. В свое время, когда я работала в Johnson & Johnson, мне удалось познакомиться с фильмом, созданным во французском отделении компании. Кинокартина называлась «10 секретов французского успеха» и в слегка пародийной форме обыгрывала правила работы с клиентами. Например, активное слушание изображалось как сеанс на кушетке психоаналитика, клиентоориентированность — как телепатия на расстоянии, а эпизод об умении формировать лояльность клиента завершался маршем Мендельсона. Неоднократно используя эту ленту на тренингах и в рабочих группах, я увидела, что подобное обучение

дает гораздо бóльшую отдачу, чем четкие и логически излагаемые правила. Кроме того, осуществляется позитивное якорение, о котором мы с вами уже говорили. Надо сказать, что этот фильм снимали с профессиональными актерами, включая сотрудников компании только время от времени. Это, безусловно, плюс с точки зрения качества съемки и исполнения, но минус с точки зрения вовлеченности сотрудников и узнаваемости коллег во время просмотра.

А вот одна из компаний, с которой я работала в рамках корпоративного университета, по итогам тренинга «Основные задачи управления» сняла фильм своими силами. На каждую из основных задач управления (постановка цели, делегирование, мотивация, контроль и обратная связь по его итогам) они сняли по два ролика — пародийный (по принципу «вредных советов», с показом последствий) и правильный (с демонстрацией положительного результата). Разу-

меется, гораздо смешнее были ролики «вредные», а на их фоне очень хорошо закреплялся позитивный вариант действий. Например, сценку, которая демонстрировала пародию на неверную постановку целей, воспроизводил известный анекдот: «Идет негр по пустыне, жарко, хочется пить. Вдруг он видит большой кувшин, открывает его, и оттуда появляется джинн. “Я провел в плену три тысячи лет, о мой освободитель, загадывай три желания, я все их исполню”. Негр хотел пить, и первое, что пришло ему в голову, было: “Хочу, чтобы было много воды”. Немного подумав, добавил: “И много женщин вокруг меня”. “А еще хочу быть белым”, — завершил он. Джинн выдернул три волоска из своей бороды, и... стал негр белым унитазом в женском туалете». Этот ролик, как и все остальные, инсценировали и сыграли сами сотрудники компании. И первая, и все последующие демонстрации фильма вызывали бурный восторг, и посыл отлично запомнился.



**2**

**СОВЕТА**

**ПО  
КОРПОРАТИВНЫМ  
СМИ**



## 46

## Разнообразьте корпоративные СМИ

В нашей стране средства массовой информации традиционно имеют очень большое значение. Многие с детства привыкли выписывать какие-то газеты или журналы, в школах была стенгазета и т. д. Корпоративные СМИ могут быть не только источником информации, но и дополнительным источником мотивации. Воздействуют они на разные уровни потребностей (вспомните пирамиду Маслоу, о которой мы уже говорили):

- *потребности в безопасности* — информированность; стабильность; развеивание слухов; поддержание позитивного настроения в коллективе;
- *социальные потребности* — общее информационное поле; знание того,

что происходит в коллективе; заочное знакомство с новичками и коллегами из других офисов;

- *потребности в уважении и самоуважении* — внешнее признание и внимание; возможность высказывать свое мнение;
- *потребности в самореализации* — возможность анализировать ситуацию и участвовать в жизни компании, генерируя и высказывая свои идеи.

Все корпоративные СМИ дают нам такие возможности, однако можно выделить несколько их видов, которые стоит разнообразить, учитывая их особенности, плюсы и минусы. Давайте рассмотрим различные варианты корпоративных СМИ и обсудим преимущества и недостатки использования каждого из них:

- *Доска объявлений* — самый простой для оформления и обновления вариант. Это стенд, на котором размещаются информационные материалы, фотографии с мероприятий и т. п. Большое преимущество — доступность. Очень часто такой стенд располагают в комнате для кофе-чая или в холле, поэтому даже не очень заинтересованные в чтении люди обратят на него внимание. Безусловно, это наиболее доступный ресурс для организации с рабочим персоналом, где у многих сотрудников нет доступа к электронной почте и Интернету. Некоторым недостатком является то, что новости нельзя прочесть на рабочем месте в пятиминутном перерыве или взять с собой домой. Поэтому этот вариант часто сочетают с другими видами СМИ.

- *Внутренний портал*, т. е. интернет-ресурс, к которому имеют доступ только сотрудники компании, а не партнеры или клиенты. Этот вариант хорош практически неограниченным объемом, тем, что его можно очень четко структурировать и разделять на рубрики. Для тех компаний, в которых доступ в Интернет есть у всех, а также уже сформирована привычка искать информацию именно там, такой вариант очень удобен. Ограничения его таковы: нужно специально заходить на ресурс и нельзя взять домой, хотя, в отличие от доски объявлений, материалы можно распечатать.
- *Рассылки по электронной почте* подходят для того же типа персонала, что и в предыдущем случае. К недостаткам можно отнести тот факт, что если рассылок слишком много, их просто

перестают открывать и читать, а некоторые люди даже ставят фильтры. Поэтому стоит придерживаться определенной политики рассылок: они должны быть достаточно редкими и значимыми для людей, а следовательно, и читаемыми. Если соблюдать это правило, то к плюсам рассылок можно отнести быстрое и четкое информирование, а к минусам — некоторое отсутствие торжественности и, как правило, обыденность оформления. Рассылки воспринимаются в большей степени как информация, нежели как полноценный вариант СМИ.

- *Печатное периодическое издание* — один из самых лучших вариантов с точки зрения мотивационного воздействия. Сразу хочу оговорить, что в больших организациях это может

быть полноценно изданные журнал или газета (с периодичностью раз в месяц или раз в неделю), а в небольших и средних компаниях вполне достойным заменителем будет, например, ежеквартальное издание на листе или листах формата А3, профессионально оформленное специалистом-верстальщиком и включающее в себя всю необходимую информацию. Печатное издание более всего походит на традиционные СМИ и хорошо мотивирует. Каждому человеку или подразделению приятно увидеть свою фотографию, информацию о себе, поздравление. Кроме того, газету можно взять домой и показать семье или друзьям, что для многих имеет большое значение. К ограничениям можно отнести большие временные и финансовые затраты (но если издание печатается с помощью принтера, то они не



критичны), а также «разовый» характер (на портал легко зайти в любой момент, а газету можно потерять).

- *Фильмы.* Об этом мы подробно говорили в соответствующем разделе, так что не будем повторяться.
- *Радио, местная бегущая строка,* чаще всего используется на производственных предприятиях, обычно в столовой: люди не заняты работой и во время обеденного перерыва хорошо воспринимают информацию. В данном случае большим преимуществом являются широкий охват и воздействие «мимоходом» (не все станут специально подходить к доске объявлений), а недостатком — тот факт, что восприятие на слух далеко не у всех хорошее.

# 47

## Делайте СМИ продуктивными

Разумеется, просто создать СМИ недостаточно: важно грамотно наполнить их информацией. Что стоит включить в содержание:

- *Текущая информация, новости.* Помимо собственно информированности рождает ощущение причастности к компании, вовлеченности в ее жизнь. Сотрудники всегда в курсе происходящих событий и осведомлены обо всех грядущих изменениях; это дает чувство надежности и убеждает в том, что компания для них открыта. Разумеется, должны освещаться все значимые события — не только собственно рабочие момен-

ты, но и корпоративные мероприятия, конкурсы идей и т. д.

- *Истории успеха компании.* Грамотно выбранные истории успеха компании вызывают чувство гордости за нее, что повышает как общую лояльность, так и мотивированность (каждому хочется быть причастным к этим успехам).
- *Истории успеха отдельных сотрудников, интервью с ними.* В данном случае мотивационное воздействие совершенно очевидно. Это возможность и поощрить лучших, и показать пример менее успешным, и просто обмен опытом для тех, кому это важно и кто стремится к самосовершенствованию.
- *Информация о новых сотрудниках.* Помогает командообразованию, а также очень приятна самим нович-

кам, особенно если составлена грамотно и подчеркивает успехи новых сотрудников в прошлом, приветствует их на новом месте работы и показывает, как им рады.

- *Поздравления с достижениями и событиями* — как рабочими (годовщина работы в компании), так и личными (день рождения, свадьба).
- *Форумы, обмен мнениями.* Здесь, конечно, нужно соблюдать определенную осторожность, чтобы не вызвать шквал отрицательных или спорных откликов, поэтому стоит вводить такой формат только в ситуации, когда в компании нет никаких сильных негативных течений. Кроме того, конечно, нужен хороший модератор.
- *Профессиональные приколы.* Эта рубрика особенно хороша, если в компании есть такие стрессовые отделы,

как колл-центр, служба по работе с претензиями и т. д. В этом случае можно проводить конкурсы на самые странные вопросы и запросы, самое агрессивное или бестолковое поведение клиентов и т. п. Такой формат позволяет выпустить пар и посмеяться. Это могут быть и другие занятные случаи, а также профессиональные анекдоты.

- *Информация по отрасли и бенчмаркинг.* Эти сведения наиболее востребованы теми, кого интересуют профессиональное развитие и самореализация. Главное здесь — отсутствие банальности и наличие действительно любопытной информации.
- *Внутренний рекрутмент и кадровый вклад.* Внутренний рекрутмент — информация об открывающихся вакансиях, на которые могут претендовать

сотрудники компании. Кадровый вклад (иногда называют «приведи друга») — сведения о вакансиях с призывом рекомендовать своих бывших коллег или других людей, которых сотрудники знают с хорошей стороны. Причастность к жизни компании, а также возможность помочь ей привлечь лучших специалистов и вырасти самому — вот что дает такой раздел в СМИ.

В СМИ компании могут иметься и другие разделы, мы с вами остановились на чаще всего используемых и проверенно эффективных.

**3**

**СОВЕТА**

**ПО ГЕНЕРАЦИИ  
НОВЫХ ИДЕЙ  
НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ  
МОТИВАЦИИ**





Разумеется, чьи-то советы (в том числе и мои) не могут исчерпать все возможное богатство мотивационных мероприятий и идей. Надеюсь, вы нашли в этой книге что-то интересное для себя. Но очень важно самим искать идеи, постоянно придумывать что-то свеженькое, т. к. любая пища, даже самая вкусная, в конце концов приедается. Используйте креативные технологии для генерации идей, каждый год внося в свой арсенал нематериальной мотивации что-то новое.



# 48

## Используйте «воронку идей»

Название метода мое собственное, но сам он существует очень давно. Еще выдающийся предприниматель Уолт Дисней говорил, что лучше всего искать решения, побывав поочередно в трех ролях — Мечтателя, Реалиста и Критика.

*Мечтатель, или Генератор идей.* На этом этапе происходит генерация идей без каких-либо ограничений. Все, что приходит в голову, надо записать. Конечно, этот процесс более эффективен при коллективном мозговом штурме, однако и при индивидуальной работе он (при должной тренировке) принесет свои плоды. Главная задача — фиксировать все, не задавая себе вопросов о реали-

стичности той или иной идеи. Оптимальная структура данного этапа при коллективной работе (даже если участвуют всего два человека) состоит из трех частей:

- Каждый человек пишет три-пять любых идей по обсуждаемой теме.
- Каждый зачитывает свои идеи, и они без обсуждения фиксируются.
- Ведущий зачитывает все идеи по очереди, каждый может по ассоциации добавить одну или несколько новых идей к уже записанным. Они также фиксируются без обсуждения. Внимание: никаких запретов идей с точки зрения их реалистичности здесь быть не должно!

*Реалист.* На этом этапе все полученные идеи записываются и обсуждаются со следующих точек зрения:

- Реалистична ли идея, имеется ли ресурс на ее воплощение? Если идея прошла проверку, то она фиксируется в первоначальном виде. Если нет, то переходим к следующим пунктам.
- Если ресурса на воплощение идеи в настоящий момент нет, то можно ли такой ресурс найти, есть ли вероятность его появления в будущем?
- Можно ли видоизменить идею так, чтобы она стала реалистичной?

Все идеи, прошедшие по какому-либо из трех пунктов, обсуждаются на следующем этапе.

*Критик.* Теперь наша задача — критически оценить оставшиеся идеи, понять, какие подводные камни могут возникнуть в процессе их реализации, и разработать алгоритм внедрения этих идей.

Почему «воронка идей»? Потому что из достаточно большого количества идей, предложенных на первом этапе (Мечтатель), остаются далеко не все. Однако будьте осторожны: на зарубите хорошие варианты просто потому, что решение о ресурсе или видоизменении идеи пришло не сразу. Сделайте несколько попыток довести идею до возможности воплощения.

Приведу пример работы по методу «воронки идей». Задача, которую ставила перед собой молодая и активная команда, — найти как можно больше нестандартных методов и подходов нематериальной мотивации. Мы рассмотрим «воронку» на примере одной идеи, которая прошла все этапы.

*Мечтатель.* Наградить лучших по итогам года сотрудников полетом на Луну.

*Реалист.* Полет на Луну теоретически возможен, но вряд ли мы пойдем на такие затраты. Как видоизменить идею? Это должно

быть что-то оригинальное или экстремальное, но в пределах 10 000 рублей. Что это может быть? Одному из участников приходит в голову идея — сертификат на прыжок с парашютом.

*Критик.* Уверены ли мы, что все не боятся высоты и имеют достаточную физическую подготовку? Нет. Что может быть альтернативой, т. е. быть достаточно оригинальным и экстремальным, но в то же время не настолько опасным и не требовать особой подготовки? Найдем в Интернете с помощью запроса «оригинальные подарки». В итоге выбраны еще два варианта: ужин в темноте и полет в аэродинамической трубе.

*Итог* — лучшие сотрудники награждаются одним из трех сертификатов на выбор.

# 49

## Используйте метод случайного стимула

Используйте в качестве стимула случайное слово из книги, первый увиденный объект, газетные заголовки. Задача — выдать как можно больше идей, используя ассоциации. Никак не ограничивайте себя в реалистичности идей. Записывайте возникающие ассоциации, затем перечитайте то, что получилось, и выделите ассоциации на ассоциации или займитесь развитием идей. После того как креатив закончен, переходите к анализу идей с точки зрения реалистичности, трансформируйте их при необходимости, ищите ресурсы на их воплощение. Разумеется, лучше это упражнение выполнять в группе из нескольких человек, но при определенной



натренированности индивидуальная работа тоже будет достаточно эффективной.

Например, стоит задача придумать интересные новогодние подарки друзьям или сотрудникам. В таблице вы видите список газетных заголовков и перечень идей, возникших по ассоциации с ними.

#### Генерация идей с помощью метода случайного стимула

Газетный заголовок	Идея подарка
Слово — закон	Поздравление или грамота в виде старинного свитка
Все в шоколаде	Сертификат на шоколадное обертывание Портрет человека на шоколаде
Есть к чему стремиться	Экстремальное приключение Конкурсы для розыгрыша подарков
Старые песни о главном	Песня в честь человека на известный мотив Стихи в честь человека Исполнение песни на заказ
Закрутить гайки	Набор инструментов Абонемент на фитнес
Эффективные бизнес-решения	Пазлы Головоломки Игра «Монополия»

## 50 советов по нематериальной мотивации

---

Газетный заголовок	Идея подарка
Таланты и поклонники	Сделать подарок своими руками Подарок, ориентированный на хобби человека (гитара, кисти, караоке и т. п.)
Экспансия в регионы	Поездка Экскурсия Книга «100 самых красивых мест мира»
Лидер отрасли	Футболка с надписью «Майка лидера»

# 50

## Используйте метод персонажей

Каждый участник генерации идей (или один человек) выбирает себе персонажа, в образ которого может вжиться (героя книги, мультфильма, фильма, исторического персонажа, политического деятеля). Задача — назвать как можно больше идей по обсуждаемой теме, которые, по вашему мнению, мог бы предложить именно этот герой. Очень хорошо, если работа по этой технологии пройдет не один круг — каждый участник генерации идей побывает в роли нескольких персонажей. Приведу пример из жизни, в котором группа людей искала нестандартные идеи поздравления с Новым годом:

- Золушка — подарок с сюрпризом (по ассоциации «тыква превращается

в золотую карету»), полезный для хозяйства прибор;

- Нина из «Кавказской пленницы, или Новых приключений Шурика» — сочинить и спеть песню в честь поздравляемого;
- Гарри Поттер — сборник фантастики, набор для фокусов;
- Винни-Пух — кулинарный изыск, сертификат на посещение хорошего ресторана;
- Генри Форд — хорошая бизнес-литература, ежедневник для планирования времени, лотерейный билет (выиграть машину), машинка с радиоуправлением, бизнес-игра;
- Белоснежка — смешные фигурки гномиков;
- Царевна-Несмеяна — сборник анекдотов или юмористических рассказов, набор дисков с кинокомедиями.

**Иванова Светлана**

**50 СОВЕТОВ  
ПО НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ  
МОТИВАЦИИ**

Руководитель проекта *И. Гусинская*  
Корректор *Н. Рычкова*  
Компьютерная верстка *А. Абрамов*  
Дизайн *С. Тимонов*

Подписано в печать 16.07.2012.  
Формат 70×90 1/32. Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 7,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)



Вы бы хотели иметь под рукой шпаргалку по незатратным способам мотивации персонала от HR-гуру и успешного бизнес-тренера?



Теперь у вас такая возможность есть!

## 50 СОВЕТОВ ПО НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

- приемы мониторинга лояльности с помощью опросников
- тонкости организации корпоративов
- секреты бенчмаркинга
- способы позитивного якорения
- хитрости награждения сотрудников
- нюансы проведения рабочих конкурсов и конкурсов идей
- рекомендации по съемкам корпоративного фильма
- особенности выпуска корпоративных СМИ

ISBN 978-5-9614-2210-8



9 785961 422108

ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»  
заказ книг (495) 980-80-77  
и на сайте [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

 **Мне нравится**  
[www.facebook.com/alpinabook](http://www.facebook.com/alpinabook)



Бизнес-книги для iPhone и iPad