



Андрей МОИСЕЕВ,
генеральный директор
Международного института бизнеса
и кадровых технологий

Нематериальное стимулирование: миф или реальность?

Как пробудить внутреннюю мотивацию работников



*Главная задача
любого
руководителя —
выработать
практический
навык видения
реальности
такой,
какая она есть*

Руководитель должен быть хорошим психологом и уметь мотивировать своих сотрудников не только материальным образом. Он должен не только видеть, слышать и знать, что происходит в его коллективе, но и глубоко понимать, чувствовать, осознавать внутренние мотивы своих подчиненных и уметь направлять их в нужное русло. Нематериальное стимулирование работает, если оно основано на внутренней мотивации сотрудника. Главное здесь – индивидуальный подход, поскольку то, что работает с одним, может не вызвать никакого отклика у другого.

For the full English version of the article please contact MediaBusiness International Publishing House.

Королева менеджмента

Приходится часто слышать от руководителей крупных компаний о том, что понятие «нематериальное стимулирование» – это скорее термин из области фантастики, чем реальный инструмент мотивации персонала. Но это обманчивое мнение, которое на практике легко развеять. Как говорится в одной известной рекламе: «Вы просто не умеете их готовить!». Безусловно, каждый руководитель мечтает повысить отдачу своих подчиненных, общий КПД коллектива, включенность, ответственность и качество работы каждого сотрудника. И практически каждый, занимающий руководящий пост, пытается изобрести для этого свой собственный «летающий велосипед».

Наша работа – это важная часть жизни, практически ее половина. Каждый нормальный человек стремится проживать эту часть своей жизни качественно. И при этом неважно, руководитель он или рядовой сотрудник. А что значит качественно? Это значит интересно, наполненно, результативно и одухотворенно. Материальная сторона вопроса важна, но все-таки далеко не всегда стоит на первом месте.

Превратить рядового индивидуума в эффективного сотрудника можно только с помощью грамотной мотивации. Ведь мотивация – это королева менеджмента! Талантливый руководитель – прежде всего великий мотиватор и хороший психолог, который не только видит, слышит и знает, что происходит в его коллективе, но и глубоко понимает, чувствует, различает, осознает внутренние мотивы своих подчиненных и умеет направить их в нужное русло. Мотивация рождается глубоко внутри. Она как огонь, которому для горения необходимы топливо и воздух. Мотивация рождается из личных взаимоотношений с руководителем, а также благодаря используемой в компании системе внешних мер и процедур. Все это кажется очевидным, только почему-то не всегда получается добиться желаемого результата.

Внутренние причины

Во многих компаниях до сих пор существует пропасть непонимания между руководителем и подчиненным. Этому найдется несколько причин. Часть из них можно най-

ти вовне, в общей системе организации работы компании. Часто эта система похожа на стихийную и спонтанную организацию бизнеса, работающую по принципу «тушения очагов возгорания». А часть их находится внутри самого руководителя и обусловлена особенностями его личности, которые мешают ему взять на себя роль идейного лидера и основного инициатора воодушевления людей.

Основные причины проблем с подчиненными:

- нехватка специальных знаний, технологий и инструментов мотивации;
- стереотипность и шаблонность подходов;
- низкая коммуникативная компетентность менеджмента;
- отсутствие у руководителя психологического инструментария воздействия;
- низкий эмоциональный интеллект руководителя;
- низкая концентрация внимания и осознанность себя у руководителя и коллектива;
- отсутствие у руководителя авторитета среди подчиненных;
- низкая организационная культура и отсутствие четкой оргструктуры компании;
- отсутствие четко прописанных бизнес-процессов и функциональных зон ответственности подчиненных;
- чрезмерное использование, злоупотребление административными методами воздействия (штрафы, выговоры, дисциплинарные взыскания и т.д.);
- отсутствие или спонтанность корпоративной культуры;
- отсутствие на предприятии грамотного кадрового менеджмента.

Если вы отметили для себя хотя бы один из вышеперечисленных

ДФ
Внешняя мотивация основывается на материальных благах и конкретных видимых выгодах, на том, что мы от кого-то получаем или получим

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Один из хорошо оплачиваемых сотрудников крупной производственной компании, человек в возрасте, толковый и знающий, вдруг как-то охладил к работе и стал неэффективно распределять свое рабочее время. Стыдить и упрекать его не хотелось, потому что это был уважаемый солидный человек, и руководитель придумал такой ход. Когда в компании появился новый сотрудник, он «прикрепил» его к этому работнику и поручил ему «взять шефство», т.е. стать наставником и учителем новичка. Сначала сотрудник отнесся к поручению с прохладцей, но постепенно втянулся в работу с молодежью, загорелся и даже стал проявлять инициативу. В итоге человек полностью вернулся к работе.

пунктов как характерный для вашей компании, тогда понятие «нематериальное стимулирование» действительно будет мифом для вашей корпоративной культуры.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Сотрудник одной компании был очень талантливым «айтишником», но при этом любил побездельничать. На людях он делал вид, что погружен в работу, а сам часами лазил по интернет-сайтам, не имеющим отношения к работе. Зная, что он по натуре творческий человек, я порекомендовал руководителю побеседовать с ним в таком ключе: «Иван, если ты и дальше будешь работать спустя рукава, мне придется поискать на твоё место кого-то другого. Однако я знаю, что ты способный сотрудник и творческая личность, я ценю и уважаю твоё мнение, поэтому предлагаю тебе самому решить эту задачу: как заинтересовать Ивана работой». Через два дня Иван сам пришел к руководителю и попросил, чтобы его сделали ответственным за наполнение сайта компании, а также за связи со СМИ – оказалось, что именно это было ему по-настоящему интересно. Руководитель с радостью согласился, при условии, что парень будет также выполнять и свою обычную работу. Результат превзошел все ожидания.

Можно также предположить, что, прочитав этот далеко не полный перечень, вы не увидите этого у себя в компании, но при этом в вашем коллективе существует проблема с нематериальным стимулированием. Значит, есть большая вероятность, что вы смотрите на ситуацию через «розовые очки», не желая честно видеть реальное положение вещей. Эффективный менеджмент начинается с правды и честности. Принятие ситуации в том виде, в каком она реально существует, часто является болезненным процессом. Часто именно честной оценки ситуации порой не хватает управленцу для эффективной организации труда в компании и мотивации сотрудников. Существует множество иллюзий относительно себя и своего положения в коллективе, правильности

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Еще одна история произошла со мной, когда я руководил кадровым агентством. Клиенты часто дарили мне солидные бизнес-подарки. Иногда это были нужные вещи, иногда не очень. Однажды, когда у меня накопилось несколько ручек «Паркер», пара электронных органайзеров и с десяток бутылок эксклюзивного алкоголя, я решил использовать эти сувениры для дополнительной мотивации сотрудников. Каждую неделю я ставил перед коллективом определенную задачу, которую надо было решить наилучшим для компании способом, а бонусом для сотрудника, решившего эту задачу самым удачным способом, являлся один из моих бизнес-сувениров. Традиция настолько прижилась, что через несколько недель в «соревнование» втянулись даже самые отъявленные лентяи и бездельники. В итоге выиграла вся компания.

и обоснованности принимаемых решений. Реальные факты часто подменяются субъективным личным мнением, многие ситуации оцениваются через призму личных взглядов и убеждений. В связи с этим главная задача любого руководителя – выработать практический навык видения реальности такой, какая она есть.

Как пробудить мотивацию

Сталкиваясь с успешным опытом иностранных компаний, мы и сами порой разводим руки, признавая, что у нас это не работает. Но, может быть, уже пора отказаться от этого надоевшего всем стереотипа? Ведь если вы не знаете, как в следующем месяце заработать миллион, означает ли это, что такого способа нет? Если вам не известны способы нематериального стимулирования, значит ли это, что таких способов нет в природе или что они не работают нигде, и не существует таких предприятий и организаций, где этот инструмент отлажен и позволяет держать продуктивность сотрудников на стабильном высоком уровне? Если коллектив вашей компании состоит не из одних только безнадежных люмпенов, то нематериальное стимулирование должно работать.

Есть два вида мотивации: внутренняя и внешняя. Последняя основывается на материальных благах и конкретных видимых выгодах, на том, что мы от кого-то получаем или получим: зарплата, льгота, премия, бонус, ссуда, путевка в санаторий, служебная машина или квартира, пенсия и т.д. Внутренняя мотивация – это то, что зажигает у нас внутри огонь интереса, пробуждает удовлетворение и радость от выполняемых нами действий. Она как вызов, как манящая высота, которую хочется взять. Эта мотивация связана с возможностями, перспективами, ростом, развитием, личными интересами и достижениями. Внутренняя мотивация может быть связана и с негативными аспектами: когда мы делаем что-то из страха потерять, из желания избежать неприятностей или взбучки и т.д.

Мы не существуем вне взаимоотношений с другими, и наша жизнь, и наш бизнес ежеминутно зависят от других людей и взаимоотношений с ними. И в этих взаимоотношении-

ях правят балом наши эмоции и чувства. Жизнь вообще иррациональна и не поддается логическому объяснению, являясь наглядным примером закона «единства и взаимопроникновения противоположностей».

Все течет и все постоянно меняется, миллиарды факторов и обстоятельств рождают события, заставляющие нас делать непрерывный выбор и формирующие наше отношение к происходящему. Упорядоченность сменяется хаосом, и мы вновь и вновь учимся его упорядочивать. И еще есть постулаты, правила, аксиомы, законы, догмы и принципы мироустройства, которые тоже надо учитывать. Устройство «венца природы» – человека порой представляется непостижимым, однако тут все-таки есть на что опереться. Понимание внутренних процессов и закономерностей жизнедеятельности, мышления и эмоциональной сферы человека, безусловно, подскажет, что именно нужно делать для того, чтобы сотрудники лучше работали. Люди часто оценивают происходящее и других людей по принципу «нравится – не нравится», что-то мы готовы принять после логического убеждения или эмоциональных уговоров, а в каких-то вопросах готовы стоять до последнего. У каждого из нас есть привычки, особенности мировоззрения, логика восприятия мира, уникальный жизненный опыт, ценности, принципы, личные мотивы, мечты, желания, цели, интересы и др., на которых можно построить эффективную систему нематериального стимулирования. По большому счету, всего несколько шагов отделяет эффективного руководителя от успешного применения нематериальной мотивации.

Правильные шаги руководителя:

- поверить, что нематериальное стимулирование – не миф, а реальная практика, дающая эффективный результат во многих компаниях;
- поставить конкретную цель по определению скрытых мотивов и основных интересов ведущих сотрудников;
- подобрать для каждого из них конкретные методы нематериального стимулирования, позволяющих получить максимальную от-

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Еще одна история произошла со мной, когда я руководил кадровым агентством. Клиенты часто дарили мне солидные бизнес-подарки. Иногда это были нужные вещи, иногда не очень. Однажды, когда у меня накопилось несколько ручек «Паркер», пара электронных органайзеров и с десяток бутылок эксклюзивного алкоголя, я решил использовать эти сувениры для дополнительной мотивации сотрудников. Каждую неделю я ставил перед коллективом определенную задачу, которую надо было решить наилучшим для компании способом, а бонусом для сотрудника, решившего эту задачу самым удачным способом, являлся один из моих бизнес-сувениров. Традиция настолько прижилась, что через несколько недель в «соревнование» втянулись даже самые отъявленные лентяи и бездельники. В итоге выиграла вся компания.

дачу и вовлеченность сотрудника в общую работу;

- отстроить систему мотивации сотрудников таким образом, чтобы в нее можно было легко имплантировать подобранные методы нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование работает, если оно основано на внутренней мотивации сотрудника. Здесь главное – индивидуальный подход, поскольку то, что сработает с одним, может не вызвать никакого отклика у другого. Примеров можно привести множество. Кого-то мотивируют поездки на зарубежные выставки и конференции, кто-то мечтает опубликовать свою статью в отраслевом журнале, кому-то важно иметь звучную должность, кто-то хочет быть участником неформального комитета по организации корпоративных праздников и т.д. и т.п. Главное для руководителя – это поверить в то, что нематериальное стимулирование – не термин из области фантастики, а реальный инструмент мотивации персонала. **DF**

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Как-то я консультировал компанию, в коллективе которой было несколько отъявленных лентяев, не желавших выполнять работу с должным рвением. Присмотревшись к коллективу, я придумал следующую систему общественной оценки труда: каждую неделю тайным голосованием всех сотрудников выбирался «лучший работник недели» и «туняедец недели». Были заказаны настольные флажки с соответствующими надписями, и эксперимент по «перевоспитанию» начался. Хотя и считается, что в наше время мотивационный вес имеет только материальное поощрение, люди тем не менее достаточно чувствительны к общественному мнению о своей персоне. Как выяснилось, мало кому приятно, когда на его рабочем столе красуется переходящее знамя «туняядца». Это знамя продержалось в офисе компании не больше двух месяцев – за это время «подтянулись» даже откровенные бездельники, и его стало просто некому вручать.