

# Нематериальная мотивация

**Многие руководители полагали, что кризис благоприятно скажется на эффективности труда сотрудников по той причине, что каждый станет держаться за рабочее место, показывать себя с лучшей стороны. По факту произошло другое.**

---

Это другое известно: повальные сокращения, расширение функционала оставшихся сотрудников, эмоциональное напряжение вплоть до нервных срывов, бессмысленные бдения на работе в вечернее время, ухудшение исполнения своей работы с целью увеличения времени на ее выполнение и доказательства собственной нужности – это только некоторые последствия экономического кризиса.

Конфликт заключается в том, что собственникам бизнеса важно сохранить свой бизнес и соответственно урезать всевозможные издержки, а исполнителям – сохранить рабочее место, привилегии и льготы, комфортный ритм жизни: в 10:00 пришел на работу и ровно в 18:00 ушел. Непокойные условия раскололи многие компании и предприятия. В итоге собственники и исполнители оказались по

разные стороны баррикад. В связи с этим встает вопрос: как сделать подчиненных своими единомышленниками? Как сделать так, чтобы не заниматься их мотивацией, а чтобы они сами действовали, принимали решения?

Не секрет, что денежное вознаграждение далеко не самый сильный мотиватор. Сколько ни повышай зарплату, ее всегда мало. Отсюда потребность в иной мотивации, другого рода вознаграждениях. **Иные вознаграждения – это возможности, которые предоставляет компания для развития, обучения, самореализации своих сотрудников, реализации их статуса и т. д.** Мотивирующие факторы, которые используются в большинстве крупных российских компаний – ДМС, НПФ, фитнес, бизнес-ланч, корпоративные отдых и развлечения, оплата транспорта и многое другое – сегодня не особенно актуальны. Более того, налицо урезание бюджета на подобные статьи.

Какие еще инструменты использовать руководителю для повышения эффективности сотрудников?

**Вот опыт одной крупной российской страховой компании.** Работа, которую предлагают здесь, удовлетворяет не только социальные (материальные) потребности сотрудников, но и нематериальные. Здесь все работают на личную эффективность, страховой продукт продают даже тренеры. Личная эффективность представляет собой максимальную реализацию потенциала каждого в трех направлениях: социальном, личностном и творческом. Эти три сферы характеризуют целостность личности. Повышение личной эффективности напрямую влияет на повышение эффективности менеджеров, отделов, структур, которые находятся под их руководством. Руководитель заинтересован в развитии потенциала сотрудников, так как осознает, что лучший результат достигается в команде единомышленников (эффект синергии), где  $2+2=5$ .

### Как это реализуется в компании?

1. Осознание собственных личных целей, личных целей сотрудников и компании в целом.

2. Создание собственного плана развития, знание ключевых моментов плана развития сотрудников, включение данного плана в структуру организации (например, план продаж).

3. Создание единой ресурсной базы, формирование убеждения, что все есть – ресурс.

4. Осознание собственных ценностей, знание ключевой ценности своих сотрудников, понимание ценностей компании.

Когда у вас в подчинении большой коллектив, то концентрироваться, конечно, следует на ключевых сотрудниках, лидерах.

Теперь остановимся на каждом из пунктов подробнее.

### ЦЕЛИ

У человека есть набор целей. Это некая пирамида, вершина которой – конкретная точка, конкретная, понятная каждому ценность. Если, скажем, у человека ключевая ценность – семья, вряд ли он будет особо выкладываться на работе. Он будет реализовывать свой ресурс настолько, насколько это необходимо для содержания семьи. **Поэтому необходимо напрямую связывать личные цели каждого сотрудника с задачами организации.**

Особенно это важно для состоявшихся топ-менеджеров, которым иногда приедаются их бизнес и они начинают искать выход своей энергии, например, в экстремальных путешествиях. **Выращивание лидеров, раскрытие потенциала сотрудников идет из понимания того, что их личные цели реализуются за счет результатов труда. Когда подобная связка возникает, то работника уже не нужно «пинать» и «сподвигать» на результаты.** Он сам

принимает решение и начинает работать на себя.

Ваша задача как качественного управленца – выявить подлинные задачи и цели сотрудников и связать их с задачами организации. Слово «подлинные» имеет большое значение. Сотрудники могут сколько угодно говорить о том, что деньги им очень нужны, что они хотели бы больше получать, а по факту ничего для этого не делают. Во-первых, сами деньги не являются целью. Во-вторых, эти желания неподлинные, а заявленные, то, что навязано социумом и определенной средой.

Еще один очень важный момент для раскрытия подлинных целей ваших сотрудников: вам нужно быть искренне заинтересованным в них. **Связка, которая рождает синергетический прорыв, возможна только при неподдельном интересе к человеку.**

Возвращаясь к опыту упоминавшейся страховой компании, следует отметить, что менеджеры работают там не только над личными планами развития подчиненных, но и над перспективой отдела/организации в целом. Это видение раскладывается по 4–5 целевым направлениям (финансы, клиенты, внутренние бизнес-технологии, персонал, инновации). На основе этого разрабатываются цели, план их реализации и готовятся технические задания.

**Вот вопросы, которые могут возникнуть при создании единого командного плана.**

- Каковы эти групповые цели?
- Выполняет ли группа свои цели?
- Что группа делает особенно хорошо в выполнении своих задач?
- Что мешает группе выполнять свои задачи? Что может улучшить работу группы?
- Соответствуют ли решаемые задачи поставленным целям?
- Расходуется ли время команды самым продуктивным путем? В противном случае на что тратится командное время?

• Чувствуют ли члены команды, что весь их опыт используется в полном объеме? Как их опыт мог бы быть использован более продуктивно?

• Выявлены ли все проблемы команды? Как и почему некоторые из них умалчиваются?

• Разрешаются ли проблемы или они снова и снова возникают?

• Удовлетворены ли члены группы качеством принятия решений? Каковы критерии достижения желаемого результата (количественные и качественные)?

Еще один аргумент в пользу включения личного жизненного плана в стратегию организации – это получение сотрудником удовольствия от проделанной работы, так как он ясно понимает, что делает и зачем ему это нужно.

## РЕСУРСЫ И ЦЕННОСТИ

Эффективный руководитель помогает не только себе в своем развитии, но и сотрудникам осознавать их собственную силу и возможности. Например, сотрудник полагает, что может реализовать только один проект, а на самом деле способен на гораздо большее. Руководитель должен как бы видеть его в перспективе. Кем, допустим, он может быть уже в ближайшее время? И вопрос к вам: готовы ли вы к росту ваших подчиненных? Положительный ответ может быть тогда, когда и вы сами профессионально растете.

Ресурс – это все то, что помогает нам достигнуть желаемой цели. Это так называемые «как», «с помощью чего», «каким путем» и т. д. Для оценки ресурсов используйте PBSC модель Рамперсада, которая является модернизированной моделью BSC. Выделяются следующие классы ресурсов: финансовые, внешние (клиенты, связи, информация), внутренние (здоровье, способности и т. п.), а также владение инновациями и командные.

### Ресурсы тесно связаны с ценностями.

Ценности – это фильтр, который «пропускает» или «не пропускает» наши ре-

