

# ГЛАВА 6

## Четыре фактора МОТИВАЦИИ

Существует четыре фактора, которые вместе с тремя П (о них в следующей главе) действуют в каждой компании и определяют уровни мотивации персонала в положительную и отрицательную сторону. К счастью, каждую из этих составляющих можно изменить в положительную сторону — обычно это происходит, когда новый лидер заменяет того, чей стиль управления не способствовал выявлению лучших качеств в каждом сотруднике.

### ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ

Давайте начнем с четырех факторов, лежащих в основе мотивации любого человека в любой компании. Вот они: 1) стиль руководства; 2) система вознаграждений; 3) атмосфера в компании и 4) структура работы.

### Стиль руководства

Это ключевой фактор в определении того, что люди думают о компании и насколько они мотивированы. Очень часто простая смена руководителя меняет психологический климат и, в свою очередь, производительность сотрудников и компании в целом.

Уместный стиль руководства зависит от целей и задач, от людей внутри компании, а также внешней среды.

Для штурмовой группы SWAT\* или пожарной команды уместный стиль руководства — прямой и диктаторский: руководитель быстро говорит людям, что нужно сделать, мало заботясь о личных чувствах сотрудников. Такой стиль управления также можно наблюдать в некоторых предпринимательских компаниях, борющихся за выживание. Однако в большинстве случаев традиционный стиль управления «сверху вниз» неприемлем для сегодняшнего поколения. Люди хотят иметь возможность высказаться, быть услышанными и определять то, как будут работать.

**Особый подход к каждому.** Второй стиль руководства — коллегиальный: один человек отвечает за отдел, но работает на том же уровне и обладает теми же знаниями и умениями, что и коллеги. При таком стиле управления людей уважают за знания, умения и способность выполнять работу.

Также выделяют такие стили руководства, как *разговор*, *продажа*, *убеждение* и *участие*. Каждый из этих стилей подходит в зависимости от того, новый ли работник или опытный и достаточно ли времени на выполнение задание либо его надо сделать срочно. Иногда руководитель должен использовать различные стили руководства для различных людей при различных обстоятельствах.

## Система вознаграждений

Каждая компания характеризуется определенным типом системы вознаграждений, часто варьируемых в зависимости от человека и отдела.

---

\* Элитные полувоенные боевые подразделения американских полицейских департаментов, предназначенные для выполнения опасных операций, аналог российского СОБРа. *Прим. пер.*

Майкл Лебеф в книге *The Greatest Management Principle in the World* («Величайший в мире принцип менеджмента») говорит: «Выполняется то, что сулит вознаграждение». Если вы хотите получить бóльший результат, просто создайте для такого поведения большее вознаграждение. Если вы хотите видеть меньший результат, просто снизьте вознаграждение или увеличьте наказание. Люди реагируют на стимулы.

Компании довольно часто определяют для себя наиболее выгодные продукты, а затем увеличивают комиссию, которую будут получать сотрудники за продажу этих конкретных продуктов, сохраняя при этом низкие комиссионные для менее прибыльных товаров. Продавцы и менеджеры очень быстро реагируют на такой подход — увеличение или снижение финансового вознаграждения за конкретное поведение или за достижение конкретных целей.

## **Атмосфера в компании**

Является ли ваша компания «отличным местом для работы»? Атмосфера в компании намеренно создается и поддерживается руководством. Она в значительной степени определяется стилем общения между людьми, занимающими более и менее высокие должности.

Когда Томас Уотсон-старший основал IBM, он изложил три основные ценности компании: превосходные продукты, высокий уровень обслуживания клиентов, а также уважение к личности. Они-то и определили будущее IBM, в итоге превратив ее в крупнейшую и наиболее уважаемую компьютерную компанию в мире.

Принцип «уважение к личности» непреклонно выполнялся на каждом уровне компании, как в национальных, так и в международных ее филиалах. В IBM вы могли

совершить практическую любую ошибку, кроме одной: вы не могли проявить неуважение, унижить или оскорбить другого человека внутри компании или за ее пределами. Плохое отношение к людям, особенно к подчиненным, являлось основанием для увольнения независимо от того, как долго вы работаете в компании.

Результат присутствия этого элемента в атмосфере компании проявлялся не только в том, что люди активно стремились попасть на работу в IBM, но и в том, что сотрудники компании становились едва ли не самыми довольными, самыми продуктивными и творческими людьми по сравнению с любой другой компанией в любой отрасли.

## Структура работы

Некоторые виды работ по своей сути — мотивационные, требующие творческого подхода, воображения и высоких затрат энергии. Работа, связанная с общением, ведением переговоров и взаимодействием с другими людьми в целях сотрудничества и быстрого и успешного выполнения задачи выявляет лучшие качества сотрудников. Это интересно и сложно. И это также обычно высоко вознаграждается.

Тем не менее огромный объем работы должен быть стандартизирован, введен в рутину и сделан относительно неинтересным, чтобы его выполнение было эффективным и рентабельным. Трудно мотивировать рабочих, проводящих на производственной линии весь день: их деятельность тщательно контролируется и регулируется в целях обеспечения максимального уровня производительности.

В хороших компаниях всегда предпринимаются попытки построить работу так, чтобы ее характер соответствовал

характеру исполнителя, делая ее интересной и приятной, насколько это возможно.

## **Лидер может изменить ситуацию за мгновение**

Система вознаграждений, атмосфера в компании и структура работы могут быть изменены, но, как правило, это происходит медленно. Все должно быть продумано тщательно и в деталях. Однако стиль руководства компанией — один из факторов, который может быть изменен быстро, что может практически мгновенно принести существенные улучшения.

Есть одна история про завод, руководители которого были в высшей мере увлечены политикой и гораздо больше озабочены своими наградами и привилегиями, чем поддержанием высокого духа сотрудников. Люди были деморализованы, завод страдал от низкой производительности, производил много бракованной продукции и находился на грани краха.

Но вместо того чтобы закрыть завод, головной офис отправил туда нового генерального директора, полностью заменив существующее руководство. В свой первый рабочий день директор ждал, когда первая смена рабочих придет утром, припаркует автомобили на грунтовой стоянке и пойдет по грязи к входу завода.

Когда вся смена собралась, новый директор представился, а затем на глазах у всех подошел к зарезервированным парковочным местам рядом с главным входом, которыми обычно пользовались начальники. Помощник дал ему ведро с краской, и новый директор прошел вдоль стены, закрашивая имена начальников, занимавших эти

места. «С сегодняшнего дня тот, кто раньше приедет, получит лучшее место для парковки», — сказал он.

За шесть месяцев завод вышел на самый высокий уровень производства за всю свою историю и стал одним из самых прибыльных предприятий в рамках всей национальной организации. Один высокомотивированный руководитель с четким, оптимистичным видением смог стать мотивационным фактором изменений и преобразований, даже когда все остальное осталось без изменений.

## Практическое применение

1. Подумайте об атмосфере, царящей в вашей компании. Является ли уважение личности той ценностью, которая поддерживается неукоснительно? Пообщайтесь с сотрудниками напрямую или попросите менеджеров рассказать своим подчиненным, что компания нетерпима к неуважительному отношению, кого бы это ни касалось.
2. Поговорите со своими сотрудниками о том, считают ли они свою работу трудной, но интересной. Спросите, что они могут предложить, чтобы сделать свою работу менее рутинной и более увлекательной.

# ГЛАВА 9

## Практикуйте управление по целям

Управление по целям — один из самых мощных и устойчивых мотиваторов в деловой сфере. Эту методику впервые описал Питер Друкер в книге «Эффективное управление предприятием»\*. Ее суть в том, что вы поручаете выполнение задачи одному компетентному сотруднику, а затем позволяете ему самому выбрать, как именно выполнить задачу в срок и не превышая бюджет.

### Четыре шага для управления по целям

Ниже приведены четыре шага для управления по целям:

1. *Четко определите, какие именно цели и задачи должны быть выполнены.* Этот шаг требует, чтобы вы имели четкое представление о целях, но были гибки в отношении способа их достижения. Управление по целям требует совместного управления и всестороннего обсуждения для достижения между вами и сотрудником общего согласия о предстоящей работе.

---

\* Питер Друкер. Эффективное управление предприятием. М.: Вильямс, 2008. — 224 с. Прим. пер.

2. *Обсудите с сотрудником различные способы, определяющие достижение цели или выполнение задачи. Основываясь на собственном опыте, предложите свои идеи и исходные данные, делая предложения и давая советы, как лучше выполнить задачу.*
3. *Установите четкие единицы измерения и ориентировочные показатели. Будучи руководителем, вы должны рассказать сотруднику, как именно будет оцениваться выполнение задания, и описать различные ориентировочные показатели, которые вы будете использовать, чтобы убедиться: задание выполняется в срок и в рамках бюджета.*
4. *Договоритесь о регулярном отчете о ходе выполнения задания и обратной связи о работе. Используйте методику управления по целям только для компетентных сотрудников, продемонстрировавших и подтвердивших способность выполнить задачу под незначительным контролем или без вмешательства руководства. Если у вас есть такой сотрудник, тогда вы можете переложить на этого человека стопроцентную ответственность за достижение цели.*

## **Дайте свободу и автономию**

Автономия и свобода — два мощных мотиватора в рабочей сфере. Они идут рука об руку. Люди хотят выделяться как отдельные личности, точно знать, какую ответственность они несут за выполнение важных заданий, и оцениваться за индивидуальное выполнение задания не так, как за работу в команде. В то же время люди хотят иметь полную свободу, чтобы выполнять работу так, как им больше нравится, придерживаясь собственного графика.



Свобода и ответственность также идут рука об руку. Чем больше свободы вы предоставляете людям для выполнения работы, тем больше обязанностей они должны быть готовы взять на себя, чтобы выполнить работу согласно установленным стандартам и в срок.

Если люди доказали свою компетентность и способность выполнить конкретное задание, а также способны взять на себя полную ответственность, вы можете предоставить им максимум свободы, оставить их в покое, разве что периодически контролируя прогресс выполнения задания.

Для компетентного руководителя управление по целям — отличный способ сэкономить время. Чем больше у вас подчиненных, способных выполнять работу без вашего вмешательства или непосредственного надзора, тем больше у вас свободы сфокусироваться на задачах, которые можете выполнить только вы. Управление по целям — один из лучших способов дать подчиненным возможность обрести уверенность в собственных силах. Это также один из лучших способов сформировать самоуважение и уверенность в себе. Когда у людей есть возможность самостоятельно работать над важным заданием, выполняя его по-своему, они не только становятся более творческими и мотивированными. Растет и их самооценка.

## **Не возвращайтесь к старым обязанностям**

Вы руководитель, и у вас есть подчиненные, раз вы, вероятно, уже продемонстрировали способность выполнять большинство заданий, которые сейчас делегируете другим людям.

Поскольку вы уже продемонстрировали компетентность в выполнении той или иной работы, у вас часто возникает соблазн принять участие в выполнении задания, даже если вы делегировали его кому-то другому. Главная слабость руководителей в том, что, получив повышение, они часто возвращаются к выполнению старых обязанностей, именно тех, которые теперь необходимо делегировать, освобождая себе время для работы над особыми задачами на новой должности.

Будучи руководителем, вы можете «вернуться к старым обязанностям», вмешиваясь в чью-то работу над порученным вами заданием. Это может произойти, если вы постоянно высказываете новые предложения или непосредственные указания, требующие от сотрудника выполнять работу не так, как было оговорено изначально. Если при выполнении ваших инструкций возникнет проблема, сотрудник, скорее всего, прекратит работу и будет ждать других ваших предложений или решений.

Мой способ справиться с такой ситуацией прост. Когда сотрудники приходят ко мне с вопросом или сомнениями, касающимися работы, я спрашиваю их: «Как, по вашему мнению, мы должны поступить?» Я заставляю их думать через призму проблемы или препятствия и находить решение или идею, чтобы обойти их. Сотрудники всегда возвращаются с предложением или предложениями о том, как преодолеть препятствие. И тогда я говорю: «Это хорошая идея».

Затем я либо поощряю их продолжить выполнение задания, используя новую идею для решения текущей проблемы, либо добавляю свое предложение или комментарий о том, как они могут применить *свою собственную идею* более эффективно. Но я сознательно отказываюсь

от вмешательства в самостоятельное выполнение работы с полным чувством ответственности за всю задачу.

Как только сотрудник продемонстрирует компетентность в определенной области, вы можете начать использовать управление по целям. Ваша цель в том, чтобы продвинуть процесс решения и действия как можно дальше, тем самым освободив себе время на выполнение более важных задач. Используя управление по целям, вы можете существенно увеличить производительность, продуктивность и эффективность других людей, а также свою собственную. Делая работу более сложной и интересной, а также передавая сотрудникам больше ответственности за выполнение работы, вы создаете более высокие уровни мотивации в членах вашей команды.

## Практическое применение

1. Посмотрите на некоторые задачи, занимающие много вашего времени, и подумайте, как можно передать их другим, формируя тем самым их доверие и повышая компетентность, а также освобождая больше времени для решения задач из вашей собственной зоны компетентности.
2. На основе рекомендаций, содержащихся в этой главе, создайте контрольный список и используйте его, делегируя задачу другому человеку. Чем более компетентным вы станете в управлении по целям, тем больше свободы и автономии дадите другим и тем больше свободы получите сами.