

НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

Работа, которая не приносит удовлетворения, — не то же самое, что плохая работа.

Как и с красотой, определение плохой работы индивидуально. Некоторым не нравится изматывающий физический труд или долгие часы под палящим солнцем. Другие обращают внимание на низкую оплату. Третьим работа кажется плохой, потому что офис расположен далеко от дома или приходится подолгу сидеть за компьютером. Все зависит от того, что человек ценит и что доставляет ему удовольствие.

Однако каждый знает, что такое неудовлетворенность.

Это когда страшно идти на работу и когда не можешь дождаться окончания дня. Когда работа высасывает из человека силы, даже если он не занят. Когда домой возвращаешься вымотавшимся и озлобленным.

Такая работа встречается сплошь и рядом: в консалтинговых фирмах, на телевидении, в банках, школах, церквях, компаниях по разработке программного обеспечения, футбольных командах и парках развлечений. Неудовлетворенность не зависит от должности — она поражает кабинеты руководителей, стойки администраторов и комнаты для сортировки корреспонденции.

Модель

Важно понимать, что удовлетворенность никак не связана с должностными обязанностями как таковыми. Профессиональные баскетболисты могут быть несчастны, а женщине, которая убирает в их раздевалке, работа будет в радость. Руководитель маркетинговой службы с зарплатой четверть миллиона долларов в год может страдать, а официантка, подавая ему обед, может видеть в своей работе смысл и радость.

В этом вся проблема. Неудовлетворенность не знает границ, ее сложно постичь, и никто от нее не застрахован.

ЦЕНА НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

Точно измерить, сколько людей не удовлетворены работой, невозможно, но мой опыт подсказывает: несчастных больше, чем довольных. И цена этого, как в экономическом, так и в человеческом измерении, ужасает.

С точки зрения экономики сильно страдает производительность труда недовольных сотрудников, а это оказывает беспорное влияние на выручку компании и национальную экономику в целом. Однако особенно угнетает именно социальная цена неудовлетворенности, от нее волнами расходятся проблемы.

Несчастный сотрудник приходит домой отчаявшимся, злым и уставшим и заражает негативными эмоциями других: супруга, детей, друзей, попутчиков в автобусе. Даже самые психологически зрелые, знающие себя люди не могут ничего с этим поделать: ядовитое недовольство просачивается во все сферы жизни.

Что происходит в результате? Иногда возникает стресс, портятся отношения в семье, человек теряет способность ценить блага жизни. Хотя влияние может показаться неочевидным, со временем оно глубоко, а иногда и необратимо сказывается на эмоциональном и психическом здоровье.

Модель

В некоторых ситуациях неудовлетворенность работой приводит к более быстро возникающим и ощутимым проблемам, например алкоголизму, наркомании и насилию.

Точно оценить масштаб проблем, вызванных неудовлетворенностью, сложно. И хотя идеальной работы не бывает и ни одно общество не избавлено от экономических и социальных проблем такого рода, разве не стоит попробовать испытать бесплатный и разумный способ повысить довольство сотрудников?

Я думаю, стоит, и первый шаг — это понять корни, первопричины этого прискорбного явления.

ТРИ ПЕРВОПРИЧИНЫ

Неудовлетворенность работой вызывают три основополагающих фактора, которые могут проявляться независимо от должности. На первый взгляд они очевидны и вроде бы легко устранимы, и тем не менее в большинстве организаций их почти не замечают.

ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ

Человек не будет доволен работой, если о нем не знают. Каждый нуждается в понимании, в оценке своих уникальных качеств со стороны руководства. Хотя это может звучать как прописная истина, это, безусловно, так. Люди, которые ощущают себя незаметной, безымянной серой массой, не могут любить свою работу, и неважно, чем они занимаются.

НЕНУЖНОСТЬ

Каждый человек хочет чувствовать, что его работа для кого-то важна. Для кого угодно. Не видя связи между своим трудом и удовлетворением другого человека или группы людей, сотрудник просто не сможет сколько-нибудь долго быть счастливым. Даже самые циничные люди должны знать, что трудятся на чье-то благо, пусть даже собственного начальника.

НЕИЗМЕРЯЕМОСТЬ

Сотрудники должны иметь возможность самостоятельно измерить свой вклад в общее дело и прогресс. Они не будут удовлетворены работой, если их успех зависит от мнения или прихотей другого, пусть даже самого благожелательного человека. Без осязаемых инструментов измерения успеха и неудач мотивация в конце концов упадет: люди поймут, что не властны над собственной судьбой.



Просто? Несомненно.

Очевидно? Может быть.

Пусть так. Но почему же так много менеджеров — я осмелюсь сказать, большинство менеджеров в мире — не могут дать своим людям эти азы осмысленной работы?

Может быть, потому, что все это слишком очевидно. Хорошо образованным людям часто сложно уловить простые решения. А может быть, живший в XVIII веке писатель Сэмюэл Джонсон

Три первопричины

был прав, и надо просто почаще им напоминать? А может, они просто не знают, с чего начать?

Как бы то ни было, в следующих разделах вы найдете более глубокий разбор трех первопричин неудовлетворенности работой, преимущества, которые даст их устранение, а также все необходимое, чтобы любая работа приносила больше радости.

УПРАВЛЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ РАБОТОЙ: ПРЕИМУЩЕСТВА И ПРЕПЯТВИЯ

ПРЕИМУЩЕСТВА

Перед тем как приступить к описанию программы повышения удовлетворенности работой, стоит рассмотреть плюсы, которые получает организация, сумевшая сформировать такую культуру, и проблемы, которые не дают нам их осознать. Среди этих преимуществ повышенная производительность труда, меньшая текучка кадров, сокращение затрат, а также культурная дифференциация.

Повышение производительности

Сотрудники, которым работа приносит удовольствие, будут работать с бóльшим энтузиазмом, страстью и вниманием к качеству, чем их неудовлетворенные коллеги, в основном потому, что они начинают чувствовать ответственность и гордость за то, что делают. Благодаря этому они могут приходить

раньше, уходить позже, браться за задачи, выходящие за пределы их прямых обязанностей, и искать способы улучшить свою результативность. Все это по собственной инициативе.

Меньшая текучка кадров и затраты

Сотрудники стараются удержаться на удовлетворяющей их работе. Они понимают, что их шанс найти что-то сопоставимое сравнительно невелик. Более того, довольные сотрудники склонны привлекать в организацию других хороших специалистов, они их активно агитируют или просто делятся с друзьями своим энтузиазмом. Для организации это означает значительно более низкие затраты на поиск, наем, удержание и увольнение персонала.

Устойчивая культурная дифференциация

Возможность выделиться на фоне конкурентов путем построения культуры удовлетворенности работой невозможно переоценить. В мире вездесущих технологий и быстрого распространения информации все сложнее создать устойчивые конкурентные преимущества с помощью принятия стратегических и тактических решений. Культурная дифференциация сейчас ценится больше, чем когда бы то ни было, потому что она требует скорее отваги и дисциплины, а не креативности или ума.

Менеджеры, работающие над уменьшением влияния трех причин неудовлетворенности, замечают неожиданные побочные эффекты. Сами сотрудники начинают больше интересоваться коллегами, помогают им увидеть смысл и важность работы, найти способ измерить собственный успех, причем делают все это без указаний со стороны начальства. В сущности,

они принимают на себя определенную долю ответственности за борьбу с симптомами неудовлетворенности. Как ни странно, это дает им еще большее ощущение значимости и создает устойчивые, уникальные культурные преимущества, которым будут завидовать конкуренты.

ПРЕПЯТСТВИЯ

Итак, каковы препятствия, мешающие столь многим сотрудникам, менеджерам и компаниям воспользоваться этой возможностью?

Препятствия со стороны сотрудников

Сотрудники часто не находят удовлетворения в работе, потому что придают слишком большое значение размеру заработной платы и выбору правильной профессии. Разве это не имеет значения? Конечно, имеет. Даже если вы обожаете свое дело, нужно сносно зарабатывать и иметь возможность прокормить семью. А если человек хотел стать плотником, а оказался за бухгалтерским столом, его потолок удовлетворенности работой будет низким.

Однако даже те, кому относительно хорошо платят за любимое дело (например, профессиональные спортсмены, руководители и актеры), нередко несчастны, если чувствуют обезличенность, ненужность своего труда или неспособность объективно его измерить. Задумайтесь: кругом полно советов, как много зарабатывать и правильно выбрать профессию, и тем не менее люди счастливее не становятся. И даже те, кому не удалось найти работу своей мечты и получить горы денег, обычно находят удовлетворение, если их менеджеры уменьшают обезличенность, ненужность и неизмеримость их работы.

Организационные препятствия

Если говорить о менеджерах и компаниях в целом, препятствия, мешающие устранить неудовлетворенность сотрудников, будут другими. Очень часто проблемы в этой области осознают слишком поздно, а когда, наконец, замечают, выбирают неправильные решения.

Многие компании обращают внимание на вопросы удовлетворенности только после того, как сотрудники начинают увольняться. К сожалению, при разговоре о причинах ухода люди склонны объяснять свой шаг большей заработной платой у нового работодателя. Это приводит к тому, что руководители увеличивают зарплату и другие формы поощрения, несмотря на то, что в прошлом это не приводило к продолжительным устойчивым улучшениям показателей текучки кадров, удовлетворенности и производительности.

Проблема, конечно, в том, что уходящие сотрудники редко говорят всю правду. К моменту, когда человек решил покинуть организацию, у него остается мало причин делиться с почти бывшим работодателем истинной причиной ухода: начальник по-настоящему им не руководил, а без хорошего менеджера работа в конце концов стала невыносимой. Компаниям следует задавать другой вопрос, причем задолго до заключительной беседы: *«Почему вам приходится в голову мысль об увольнении?»*

Даже в случаях, когда руководители способны разглядеть, что настоящий источник неудовлетворенности сотрудников — плохое управление, их реакция, хотя и полная добрых намерений, редко бывает эффективной. Все обычно сводится к интенсивным тренингам руководства, которые часто включают обязательные занятия по целеполаганию, письменным оценкам результативности и отчетам. Эти темы, несомненно, достойны внимания, но польза от такого рода занятий часто ничтожна и почти никогда не проявляется сразу.

Отчасти это происходит потому, что невозможно поставить цели и обеспечить обратную связь сразу после окончания обучающих занятий. В любой организации для таких вещей существуют расписания и графики. Когда дата наступает, прошедшие обучение менеджеры либо успевают забыть полученные навыки, либо отвлекаются на текущие приоритетные задачи, а чаще происходит и то и другое.

Менеджерам нужно что-то менее формальное и при этом более эмоциональное, фундаментальное и непосредственно связанное с удовлетворенностью сотрудников. И здесь вступает в игру борьба с обезличенностью, ненужностью и неизмеряемостью.

Психологические препятствия

Даже когда менеджеры понимают и ценят важность борьбы с тремя причинами неудовлетворенности, им бывает сложно перейти к действию из-за собственных естественных ограничений. Это очень важно понимать.

Чтобы быть лидером, проявлять подлинный интерес к сотрудникам и помогать людям увидеть важность их работы, человеку необходим определенный уровень личной уверенности и эмоциональной чувствительности. Без этого менеджером может быть неудобно и даже некомфортно проводить со своими сотрудниками простые беседы о поведении. Они будут чувствовать себя как воспитатели в детском саду или тренеры малой лиги, которые произносят простенькие мотивационные речи. Но дело в том, что сотрудники на всех уровнях очень ждут как раз таких бесед.

ВЫЯСНЕНИЕ И КОРРЕКЦИЯ ПРИЧИН НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ

ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ

Гораздо сложнее решиться уйти из организации или коллектива (если уж на то пошло, даже из семьи), если вы чувствуете, что другие понимают вас и знают как личность. Менеджер — это человек, который, проявляя заинтересованность, может оказать на сотрудника сильнейшее влияние. Даже в большей степени, чем CEO и руководители на три уровня выше в иерархии, непосредственный начальник должен проявлять неподдельный, личный интерес к сотруднику, чтобы увеличить его удовлетворенность работой.

Что значит проявлять к кому-то личный интерес? Я слышал, как тренеры по менеджменту советуют руководителям слушать музыку, которая нравится их подчиненным, и смотреть их любимые телевизионные шоу. Подозреваю, что в некоторых ситуациях это не повредит, но вряд ли с этого надо начинать.

Во-первых, когда пятидесятилетний начальник цеха начинает рассказывать, что слушает хип-хоп и смотрит на MTV

программу Cribbs!* (должен признаться, никогда не смотрел), это будет выглядеть неискренне и глупо. Сотрудники за километр учуют фальшивую попытку «побрататься». Еще одна проблема с «культурным отзеркаливанием» (если оно вообще существует) заключается в том, что оно по своей природе слишком обобщенное и стереотипное и часто усиливает в сотрудниках чувство, что на них смотрят как на какую-то массу.

Лучший способ устранить всякое чувство обезличенности и невидимости — просто *узнать* своих сотрудников. Уделить время, сесть с каждым из них и спросить, что происходит в их жизни. Некоторые менеджеры рефлексивно этого избегают, потому что их учили, что закон запрещает задавать такие вопросы на собеседовании. Они почему-то забывают, что то, что недопустимо во время отбора кандидатов, становится важнейшим проявлением доброты по отношению к уже нанятому человеку.

При этом такое поведение должно быть искренним. Когда я говорю, что менеджер должен интересоваться сотрудником, я имею в виду *подлинный интерес*. Чтобы эффективно управлять людьми, требуется определенная степень сопереживания. Менеджеру должно быть любопытно, почему человек встает утром с постели, что у него на уме и как помочь ему стать лучше.

Кроме того, личный интерес к сотруднику — это не разовое мероприятие. Его нельзя вычеркнуть из списка дел. Интерес нужно укреплять, демонстрировать снова и снова. Одно дело знать, что дочь сотрудника любит танцевать, и совсем другое — спросить, как прошло пятничное выступление. Неплохо знать, что подчиненный живет с родителями, но знать их имена

* Программа Cribbs! («По домам!») позволяет заглянуть в дома самых популярных звезд музыки, кино, спорта, телевидения.

Выяснение и коррекция причин неудовлетворенности работой

и справляться об их самочувствии, когда они болеют, — другой уровень.

Если это звучит сентиментально, подумайте, оцените ли вы сами, если ваш менеджер начнет по-настоящему интересоваться вами и вашей жизнью. Если в этот момент вы закатываете глаза и думаете, что это не слишком связано с разработкой программного обеспечения, конвейером или бухгалтерией, потерпите: напоминаю, что никто не встает утром с кровати, чтобы писать компьютерные программы, собирать мебель или выполнять какие-то бухгалтерские обязанности. Люди встают с постели, чтобы жить всей полнотой жизни, а рабочие задачи лишь элемент. Люди хотят, чтобы ими управляли как людьми, а не просто как работниками.

Если вы все еще не убеждены, что это имеет смысл или касается именно вас, самое время подумать о том, чтобы уйти с должности менеджера и найти работу, позволяющую вносить индивидуальный вклад. Но если вы со мной согласны, есть два более крупных дракона, и их надо убить.

НЕНУЖНОСТЬ

Некоторые удивляются, почему многие спортсмены, рок-звезды и актеры живут в хаосе и несчастливы. Легко указать в качестве виновных наркотики, алкоголь и любовь к материальным благам, но, по-моему, это всего лишь симптомы глубинной причины: неосознанного страха перед ненужностью.

Я привожу этот пример, потому что сложно понять, почему человек, который зарабатывает намного больше других, делает вроде бы любимое дело и купается в лучах внимания и преклонения, может быть несчастен. И почему сиделка в доме престарелых, церковный сторож или школьный тренер по волейболу могут быть счастливы, несмотря на то что

зарабатывают лишь малую долю того, что имеет рок-звезда или спортсмен. Я думаю, что ответ сильно связан с нужностью, с влиянием на жизнь других людей.

Человек должен ощущать, что нужен другим, и ему надо напоминать об этом почти каждый день. Ему надо знать, что он помогает другим, а не просто служит самому себе.

Когда человек перестает видеть свое влияние на жизни окружающих или, что еще хуже, приходит к выводу, что никакого влияния вообще нет, он начинает психологически умирать. Дело в том, что Бог не создал людей, чтобы они занимались только собой. Каждый, в конце концов, хочет помогать ближнему, а когда такой возможности нет, появляется неудовлетворенность.

Кто-то скажет, что на деле рок-звезды, спортсмены и актеры оказывают влияние на других, и я готов с этим согласиться. Однако они часто не замечают этого или не могут воспользоваться подходящими возможностями. В своей работе они видят череду отдельных действий без четкой связи с повседневной жизнью других людей.

Чтобы определить нужность своей работы, все люди, будь то рок-звезды, инженеры-программисты или учителя, должны ответить на два вопроса, и их менеджер обязан помочь им это сделать.

Кто?

Первый вопрос, на который нужно ответить: «Кому я помогаю?» Очевидно, что поиски надо начинать с клиентов. Для стюардесс, кассиров в фастфуде, учителей, священников, врачей, официантов и продавцов все просто. Однако многие люди, не занятые в сфере обслуживания, начиная с CEO и заканчивая клерком в бухгалтерии и главой отдела информационных технологий, взаимодействуют с клиентами сравнительно редко.

Выяснение и коррекция причин неудовлетворенности работой

Частый ответ для этой категории — «внутренние клиенты», другие сотрудники и отделы. Некоторые, услышав это, скажут: «любой человек в нашей компании должен служить клиентам», и я не буду спорить. Однако это не значит, что каждый имеет возможность ежедневно влиять именно на жизнь клиентов и что человек будет получать удовольствие от влияния на кого-то, с кем редко, если вообще хоть когда-то сталкивается.

Отвечая на вопрос «на чью жизнь ты влияешь?», СЕО, несомненно, должен упомянуть команду руководителей. Для бухгалтеров это, вероятно, будет глава финансового отдела или еще какого-то подразделения компании, которого они обслуживают. А для многих людей, приготовьтесь, ответом будет «мой начальник».

Таконо и есть. Вступая в мнимое противоречие с концепцией лидерства как служения (кстати, она мне очень нравится), менеджер иногда должен помочь своим сотрудникам осознать, что их работа оказывает на него серьезное влияние. Эту идею трудно переварить, потому что она вызывает в воображении образы эгоистичных руководителей, которые пользуются своими сотрудниками в личных целях, держат их на привязи и на побегушках. Из-за этого управленцы часто преуменьшают вполне реальное влияние, которое работа их сотрудников оказывает на их собственное удовлетворение и карьерный рост.

Это ужасно. Если сотрудники еще не считают своего менеджера кретином, они получают большое удовлетворение и прилив энергии, если тот поблагодарит их за проделанную работу и объяснит, какую пользу они принесли ему лично.

Подумайте об этом еще раз. Мы боимся показаться эгоистичными, а это мешает нам дарить нашим сотрудникам удовлетворение от понимания, что они нам помогли. Как ни странно, в результате они чувствуют, что мы принимаем их усилия как должное.

Менеджеру гораздо лучше быть с сотрудниками открытым: «Вы знаете, я включил ваш потрясающий отчет в презентацию. Совет директоров был под впечатлением, вам просили передать, что вы прекрасно поработали. Должен сказать, что вы подняли на должную высоту весь отдел и лично меня в глазах СЕО. Спасибо!» Это совсем не то, что заявить: «Благодаря вам я сегодня был на волне. Когда я стану богатым и знаменитым, постараюсь не забыть про маленьких людей вроде вас». И это, несомненно, лучше, чем формальное «вы прекрасно поработали».

Когда менеджеры — пусть даже из скромности! — делают вид, что не замечают влияния других людей на собственную карьеру и удовлетворенность работой, они отбирают у сотрудников чувство позитивного вклада.

Как?

Следующий вопрос, на который менеджеры должны помочь ответить сотрудникам, — это «как именно я помогаю?». Ответ на этот вопрос не всегда очевиден.

Когда горничная в гостинице Embassy Suites рядом с аэропортом приносит постояльцу завтрак, она не просто доставляет еду. Она помогает уставшему путнику почувствовать себя немного лучше, а это может значительно повлиять на его настроение на целый день.

А администратор в клинике, который помогает пациенту найти чек полугодичной давности, не просто дает информацию. Он дает спокойствие: человек будет гораздо меньше переживать по поводу бюджета, выделенного на здоровье семьи, и у него самого будет меньше проблем со здоровьем.

Некоторые менеджеры от всего этого поморщатся и скажут: «Да ладно! Горничная в гостинице просто носит завтраки, а клерк занимается только бумажной работой». И здесь мы

Выяснение и коррекция причин неудовлетворенности работой

подходим к центральной мысли: если менеджер не видит ничего, кроме должностных обязанностей, и не помогает сотрудникам понять, какой вклад они вносят, обязательно возникнет неудовлетворенность работой.

Дело не в работе как таковой. Дело в управлении. И одна из самых важных задач, стоящих перед менеджерами, — помочь сотрудникам увидеть, почему их работа для кого-то важна. Пусть для некоторых это звучит сентиментально, но это фундаментальный элемент человеческой природы.

НЕИЗМЕРЯЕМОСТЬ

В первую очередь, должен признаться, что слова «неизмеряемость» вы не найдете в словарях. Я придумал его, чтобы описать третий признак неудовлетворенности работой, потому что не смог подобрать подходящего термина. В сущности, это отсутствие у сотрудника инструментов четкой оценки прогресса и успеха на работе. Это порождает двусмысленность и чувство зависимости от субъективной оценки менеджером ежедневных, еженедельных или ежемесячных достижений.

Проблема в том, что отличные сотрудники не хотят, чтобы их успех зависел от субъективных взглядов и мнений другого человека: это часто вынуждает их вмешиваться в политику и занимать определенную позицию, что по самым разным причинам бывает неприятно, не в последнюю очередь из-за потери власти над собственной судьбой. Сотрудники, которые имеют возможность измерить свой прогресс и вклад в дело, имеют более развитое чувство личной ответственности и удовлетворенности, чем те, которые такой возможности не имеют.

Для определения эффективных параметров оценки работы нужно выделить области, на которые сотрудник влияет непосредственно, а затем позаботиться, чтобы измерения были конкретными и связанными с людьми, которым он служит.

Эту мысль стоит повторить: измерения, которые невозможно связать с нужностью, нелогичны и вызывают у сотрудников смущение. Им остается лишь удивляться, почему они не контролируют самые важные элементы своей работы.

Очень часто руководители пытаются сплотить сотрудников, ставя перед ними большие цели (например, достичь заданных показателей выручки, урезать расходы корпорации, поднять цену акций).

Проблема здесь в том, что большинство сотрудников не оказывают непосредственного влияния на эти параметры, и уж точно не каждый день. Поняв, что между их ежедневными должностными обязанностями и меркой, которой их измеряют, нет четкой, наблюдаемой связи, они теряют интерес и чувствуют, что не властны над своей судьбой. И хотя некоторым менеджерам захочется обвинить их в лени и безразличии к благополучию компании, они не понимают, что сотрудники просто ищут параметры, которые теснее связаны с их фактической работой.

Именно поэтому так многие люди, занимающиеся продажами, наслаждаются своей работой. Они не зависят от человека, который будет говорить, добились они успеха или нет. В конце дня, а еще лучше квартала, такой специалист сам видит результат и чувствует ответственность за него.

Спорт — еще одна область явных измерений (здесь проблемами часто становятся обезличенность и ненужность). Представьте баскетбольный матч, в котором счет не ведут, а победителя выбирают судьи на основе субъективных критериев. Звучит глупо?

Или подумайте о питчере*, у которого нет статистических подтверждений собственной результативности и который

* Питчер (англ. pitcher — подающий) — в бейсболе игрок, который бросает мяч с питчерской горки к дому, где его ловит кэтчер (принимающий) и пытается отбить бьющий.

обречен доверять интуиции тренера. К сожалению, во многих видах деятельности такой стиль управления и оценки работы широко распространен.

В отличие от спорта эффективные измерения в бизнесе не всегда количественные. Во многих случаях попытки выразить какие-то параметры числами оказываются искусственными и неуместными. Самые лучшие, оптимальные измерения нередко связаны с поведением и требуют просто неформального опроса клиентов или даже обычного наблюдения за признаками удовлетворенности.

Как ни странно, эффективность измерений не обязательно должна быть связана с вознаграждением. Психологические исследования показали, что привязка результатов к оплате иногда даже снижает мотивацию. Так это или нет, смысл в том, что измеряемые параметры дают человеку по-настоящему ощутить сделанное дело. Великие спортсмены радуются голам и тачдаунам, потому что обожают соревноваться, а не потому что это влияет на сумму в контракте, хотя, разумеется, от денег они не откажутся.

Циники могут с этим не согласиться и привести в пример специалистов по продажам, обвинив их в меркантильности и финансовой мотивации. В реальности же большинство таких людей черпают вдохновение в победах, в достижении цели. Да, цель связана с вознаграждением, но деньги всего лишь соус. Вот почему многие представители этой профессии любят соревноваться вне работы — в спорте и не только. Они обожают конкурировать и выигрывать, и награда не обязательно должна быть денежной.

РАЗБОР ПРИМЕРОВ

Довольно теории. Пришло время посмотреть, как три причины неудовлетворенности выглядят в реальной жизни.

Ниже я приведу примеры и покажу, как менеджеры в различных отраслях и на всех уровнях могут сделать работу сотрудников приятнее. Некоторые иллюстрации довольно прямолинейны и просты для понимания, а другие уникальны и требуют творческого подхода со стороны управленца. Как бы то ни было, все они реализуемы, если у лидера хватает отваги меняться ради своих сотрудников.

ПРИМЕР 1. ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ

Нэнси — глава маркетинга в средних размерах компании, разрабатывающей программное обеспечение. Она подчиняется непосредственно CEO и следит за всем: от брендинга и рекламы до маркетинга продукции и дизайна сайта компании. Почему она может быть не удовлетворена работой?

Обезличенность

Велика вероятность, что главным фактором становится обезличенность. Как часто бывает на высоких постах, у CEO, который руководит Нэнси, мало времени и желания интересоваться жизнью подчиненных. Он считает, что им не нужны особенное внимание и поддержка. Однако нельзя забывать,



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

