

# ГЛАВА 7

## Три П

Как и четыре фактора мотивации, описанных в предыдущей главе, в любой компании или бизнесе существуют три мотивирующих П, оказывающих существенное влияние на энтузиазм и приверженность работников. Эти три П — поощрение, признание и поддержка.

### Поощрение

Поскольку поощрения мотивируют и стимулируют людей, они должны основываться на производительности. В частности, они должны основываться на успешном завершении деятельности, идущей на благо компании и помогающей ей двигаться вперед, к достижению целей по производительности и рентабельности.

Стаж, образование, политические связи — все это не заслуживает поощрения.

Существует единственный способ заставить структуру поощрений работать на процветание компании: поощрение должно быть напрямую связано с эффективностью работы сотрудника на благо всей компании.

Быстрорастущие компании, как правило, зависят от результатов деятельности. Единственный способ добиться карьерного роста в этих компаниях — отлично выполнять

работу, поддерживать хорошие отношения с коллегами и способствовать дальнейшему развитию компании.

В некоторых компаниях успех зависит от того, как вы ведете игру. Людям больше платят, способствуют их продвижению исходя из их способности оказывать влияние и манипулировать другими людьми во время своего восхождения на вершину. В таких компаниях фокус отклоняется от производительности и переходит на политическую деятельность.

Политически ориентированные компании, как правило, достигли доминирующего положения на рынке и смогли удерживать рентабельность в течение значительного времени. В таком случае производительность уже не имеет первоочередной важности, теперь важнее всего политика. Такие компании практически всегда терпят неудачу, конкурируя с компаниями, ориентированными на производительность.

## Два типа поощрений

Существует два типа поощрений — материальные и нематериальные. Материальные поощрения — это деньги, отпуск и материальные объекты. Лучший способ использовать деньги в качестве поощрения — установить определенную сумму в качестве бонуса, непосредственно связанного с выполнением задачи или достижением цели. Некоторые компании делают ошибку, обещая повышение заработной платы при достижении определенных целей производительности, но когда они достигают этого максимального уровня оплаты, гарантии того, что сотрудник будет работать с той же производительностью, уже нет. Конкретные, отдельные бонусы, как правило, работают лучше.

Нематериальным поощрением могут выступать различные подарки, почетные знаки и награды, вручаемые на ежегодных торжествах в честь лучших сотрудников. Такое поощрение может быть в виде дополнительного обучения, полезного как сотруднику, так и компании, или дополнительных выходных дней, предоставленных в такое время, когда отсутствие сотрудника не снизит его производительность и не будет стоить компании существенных затрат.

Публичная похвала и объявление благодарности, особенно в присутствии других, являются прекрасным нематериальным поощрением, поднимающим моральный дух и мотивацию и надолго повышающим производительность. Такие «эмоциональные» поощрения практически ничего не стоят, но дают большие преимущества.

## Признание

Руководители должны быть признательны своим сотрудникам, когда те хорошо выполняют работу. Сегодня одна из величайших мотиваций в сфере труда — признание за то, что сотрудник приложил все усилия и выполнил работу отлично. С другой стороны, одно из самых больших разочарований в сфере труда появляется, когда люди тяжело работают, чтобы сделать работу отлично, а руководители игнорируют их достижения.

Всякий раз, когда человек делает нечто исключительное, лежащее за пределами должностных инструкций (или хотя бы совершает достойную попытку), руководитель должен признать такую работу как наедине с сотрудником, так и публично. Правило гласит: все, что получает признание, происходит снова.

## Поддержка

Поддержка — самая мощная мотивационная методика. Все усилия, поощряемые, признанные и поддержанные вами, будут предприняты снова и снова. Когда вы поддерживаете чьи-то усилия, говоря людям, насколько высоко вы цените то, что они делают, вы даете людям возможность чувствовать себя потрясюще, и в результате они продолжают искать новые возможности, чтобы повторить свои действия и снова вызвать проявление поддержки. Если вы не поощряете и не поддерживаете хорошую работу и позитивное поведение, вы, скорее всего, увидите, что сотрудники начнут прилагать меньше усилий.

Многие руководители уверены, что зарплата — достойное вознаграждение за хорошую работу. Но обычный человек думает по-другому. Всякий раз, когда сотрудники выходят за рамки своих обязанностей, выполняя задачу самым лучшим образом, они верят: за это они по праву получают признание и поддержку.

## Подтолкните подчиненных к «вау!» в квадрате»

В одной из моих компаний-клиентов разработаны четыре уровня производительности, определяющих не только зарплату и продвижение по службе, но и бонусы в конце года. Как я рекомендовал ранее, бонусы — лучший вид денежного поощрения за работу. Четырьмя уровнями эффективности сотрудников этой компании были «средняя эффективность», «отличная эффективность», «вау!» и ««вау!» в квадрате».

«Средняя» эффективность означает угрозу увольнения в конце года. «Отличной» эффективностью считается выполнение минимального набора стандартных обязанностей для сохранения своего рабочего места и возможного карьерного роста.

Если сотрудники делали больше, чем от них требовалось, и все остальные восприняли это как выдающуюся работу, они достигали третьего уровня эффективности под названием «вау!».

Высший уровень эффективности назывался «“вау!” в квадрате». Поскольку компания была предпринимательской, у ее лучших сотрудников была возможность существенно повлиять на ключевые факторы в разных сферах. Если эффективность сотрудников выходила за любые ожидаемые рамки, им присуждалась награда «“вау!” в квадрате».

Отличные сотрудники получали от 10 до 20 процентов годового оклада в качестве премии по итогам года. «Вау!»-сотрудники получали премию в размере 50 процентов своего годового оклада. Сотрудники уровня «“вау!” в квадрате» получали премию в размере от 50 до 100 процентов своего годового оклада.

С помощью наград и признания эта компания поощряла и мотивировала сотрудников достигать высших уровней производительности. В результате она постоянно оценивалась как одна из наиболее быстрорастущих и прибыльных в своей отрасли. Три П могут помочь вам определить стандарт производительности. Помните, что руководители и компании получают больше всего угодно, что поощряют. Это значит, что вы можете быстро формировать и направлять поведение и производительность своего персонала на основании того, что вы постоянно поощряете, признаете и поддерживаете.

## Практическое применение

1. Подумайте о конкретных способах, с помощью которых можете поощрять, признавать и поддерживать поведение и производительность, ожидаемые от сотрудников. Находите способы выполнять одну или больше из трех П каждый день.
2. Спросите своих сотрудников, по одному или группами, что для них является наиболее ценным поощрением за отличную работу. Они скажут, что вам нужно сделать, чтобы добиться наилучшей производительности от каждого сотрудника.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

