

Управление персоналом. Два типа мотивации: Кнут или Пряник?

Качество и уровень вашей компании напрямую зависит от качества и уровня людей, работающих в ней и создающих ее. Соответственно, развитие компании зависит от развития ваших сотрудников, ведь компания - это не пакет учредительных документов, хранящийся в сейфе. Компания - это, прежде всего, ее сотрудники. И то, каких сотрудников вы привлечете и удержите, чтобы они хотели долго работать в компании, определяет успех, уровень компании и потенциал ее развития.

Как правило, сотрудники являются отражением личности руководителя, его качеств. У уверенного в себе, позитивного, направляющего своих подчиненных на подвиги руководителя, сотрудники в компании более успешные, более жизнерадостные и с большим желанием выполняющие свою работу. У такого руководителя сотрудники нацелены на конечный результат, они разделяют ценности и цели компании.

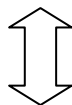
Это не всегда связано со 100% результативностью, но вероятность получения результатов при позитивном и уверенном стиле (не панибратском, заметьте), выше, так как она обусловлена созданием желания у сотрудников получать результаты и достигать успехов. Как отмечал Л.Р. Хаббард в своем произведении «Образец шляпы для руководителя»: «Единственный капитал, который есть у руководителя, - это желание работать. Сохраняйте это желание. Никого нельзя заставить работать - это обнаружили во всех рабовладельческих обществах. Такие общества всегда проигрывают. Когда человек работает из-под палки, та работа, которую он в таком случае выполняет, все равно делается исключительно благодаря его желанию. Гнев ослабляет его желание».

При директивном или авторитарном стиле управления и таких качествах руководителя как жесткость, серьезность и постоянное указывание на ошибки, результаты тоже могут быть. Но они обусловлены другой мотивацией - боязнью наказания. Человек боится не сделать или сделать плохо из-за того, что его накажут, лишат премии, понизят статус, уволят...

Такое управление работает. Только не в долгосрочной перспективе и не с теми людьми, которые привыкли сами брать ответственность на себя, завоевывать позиции, выигрывать соревнования или конкурентную войну.

Итак, у нас два очевидных способа мотивации, на которых можно выстроить различные уровни:

Создание желания



Боязнь наказания

Как говорят в народе: "кнут и пряник". Что лучше работает? Ответьте сами. При создании желания, вы создаете: инициативу, желание производить по собственной воле, брать на себя ответственность, создавать, преодолевать барьеры, мотивировать других...

Такой сотрудник трансформирует свои желания в потребности клиентов, а партнеров стимулирует сотрудничать с ним. Ведь он мотивирован желанием чего-то достичь, и ему нужно мотивировать других, создавать у них желание работать с ним, давать результат. Его не нужно заставлять. Если его желание сильно, он идет и делает сам. Не о таких ли сотрудниках мы мечтаем?

Да, есть еще и реалии. Такому сотруднику нужно помогать достигать результатов, обучать его, развивать, направлять и корректировать. А это занимает очень много времени у руководителя. Но, согласитесь, это не то же самое, что заставлять, преодолевать сопротивление или нежелание сотрудничать. Просто посмотрите, когда вы тратите больше энергии: создавая желание или заставляя.

2-й тип мотивации - боязнь наказания - тоже работает. Но не долго. Невозможно постоянно заставлять людей, "наказывать" и "держат в узде" страхом что-то потерять (премию, работу или чувство собственного достоинства). Рано или поздно они уйдут или восстанут. Вернее, можно какое-то время, но с определенным типом людей. С теми, кто привык понимать только такой язык. Например, у прораба на стройке этот тип мотивации встречается наиболее часто.

Но те ли это сотрудники, с которыми мы хотим работать и создавать наш бизнес? Нет, мы хотим желающих, ответственных, результативных. А к ним нужен особый подход.

Он состоит из нескольких этапов:

I. Наём:

А. Нанимайте желающих, позитивных, энергичных, тех, кому не сидится на месте и у кого загораются глаза, когда вы рассказываете ему о вашей компании, и о том, что ему предстоит делать. Ему должно это нравиться!

Б. Спрашивайте о его результатах на предыдущих местах работы и в жизни. Чем он гордится? Его ответы должны нравиться вам!

В. Тщательно наводите справки, получайте хорошие рекомендации, брать сотрудника без рекомендаций — все равно, что брать кота в мешке.

Наём, проведение интервью, рекрутинг, наведение справок — это точная технология, это область от которой зависит будущее вашей компании, она не терпит дилетантов. И этой технологии можно обучиться на наших тренингах

II. Адаптация и обучение

А. Первые часы, проведенные новым сотрудником в компании чрезвычайно важны.

Когда кандидат ищет работу, его цель — получить работу. Когда он ее получил, его цель — принять решение, определится останется ли он работать в этой компании. Не стройте иллюзий, что если вы взяли его в компанию, теперь он ваш и сам пробьется (если вы, конечно, не «Газпром» и не его филиал). Не потеряйте всю свою работу по найму подходящего сотрудника, проведенную ранее. Не уделять в период адаптации 2-3 часа вашего внимания - равносильно тому, что начать все с начала.

Ваша цель на этом этапе – создание у стажера желания работать в вашей компании!

На практике создание желания формируется следующим образом: проявление заботы, знакомство с другими сотрудниками, бухгалтерией, руководством, организационной структурой и устройством работы. Ориентация - как в отеле с гидом, когда вы приезжаете в незнакомую страну. После вводной встречи вы чувствуете себя увереннее.

Но главное — рассказ о перспективах и возможностях сотрудника реализовать свой потенциал!

Б. Обучение

Самая главная и важная часть вашей стратегии — мотивация через создание желания производить и достигать результатов.

Если возьмете себе за аксиому следующее утверждение: «Профессионалов на рынке практически нет» - станет намного легче жить, и не расстраиваться, как руководителю или владельцу бизнеса, что их негде взять.

Сложнее построить систему обучения у себя в компании. Зато как просто, когда она выстроена и работает как слаженный механизм. Берешь сотрудника, проводишь его по определенным этапам обучения, даешь ему его стандарты должности и производства, принимаешь проверки, аттестации и экзамены — что может быть проще?

Кроме того, необходимо отметить, что повышение зарплаты в зависимости от уровня обучения также является очень сильным мотивирующим фактором.

III. Нацеленность на результат

Нацеленность на результат – главное в управлении людьми.

Желание не просто работать или что-то делать, а именно достигать результатов - должно быть привито руководителем всем сотрудникам. Это культура компании, ее ценности, ее боевой дух — достижение результатов, идеология, если хотите.

Это постоянная, кропотливая, упорная, каждодневная работа руководителя над своими сотрудниками.

Постоянными должны быть вопросы: «Где результат? Давай результат! Что ты сделал?» и не «Что делал?», а «Что СДЕЛАЛ?» - это принципиальная разница! Так как делать можно много, но сделать мало.

А выслушивать и тратить драгоценное время руководителя о том, как продвигается дело, что делается, или еще хуже, почему не делается (оправдания), нет никакой необходимости. Главное – есть результат или нет. Как отмечал Л. Рон Хаббард: «Главная функция руководителя — добиваться выполнения работы».

IV. Повышение квалификации

Повышение квалификации – это непрерывный процесс, протекающий через внешнее и внутреннее обучение, и процесс этот имеет огромное значение.

Регулярное обучение, помимо повышения компетентности, несет в себе еще одну ценнейшую для получения результата функцию — мотивацию на успех.

После хорошего тренинга люди с горящими глазами бегут производить, а это и есть определение качества тренинга: знание + мотивация.

Почему регулярность так важная для повышения квалификации? И почему чем чаще, тем лучше? Потому что мы в жизни и в работе *демотивируемся* барьерами и неудачами! Поэтому, уровень мотивации имеет тенденцию снижаться через 3-6 недель после тренинга. Так же, как и наше тело пачкается, если мы не принимаем душ регулярно, так и наша мотивация снижается, если ее не подпитывать постоянно. Тренинги внешние и внутренние — это мотивационный душ для наших сотрудников, и нас, руководителей!

Ведь для того, чтобы мы могли мотивировать сотрудников — кто-то должен мотивировать нас, руководителей!

V. Развитие персонала.

Постоянное развитие, раскрытие потенциала, достижение новых уровней компетентности, новых побед, новых планок - все это необходимо для успешного и эффективного развития персонала. В данном случае можно провести аналогию со спортивной командой. Здесь руководитель играет роль личного тренера своей команды.

Нам нужны только те, кто выигрывает соревнования и конкурентные войны, те, кто стремится взять больше и не сдаваться.

Таким людям нужен тренер и полководец. Это вы — руководитель! Если вам нужно завоевать рынок, вам нужно вырастить и воспитать тех, кто его завоюет. Для себя, а не для конкурентов!

Если бы тренер футбольной команды сказал: «Нам нужно выиграть этот чемпионат!». Может он даже записал это или произнес пару раз на тренировке, что бы произошло?

Правильно, ничего! Потому что, чтобы выиграть соревнование нужно твердить об этом постоянно! Каждый день, каждый час, каждому и всем вместе!

Также и хороший руководитель - он постоянно твердит о целях, планах компании, результатах и постоянно мотивирует персонал на подвиги. Сегодня вы не сможете управлять только благодаря своим лидерским качествам, какими бы сильно они не были развиты. Сегодня рынок — это конкурентная война и выживают на этой войне только сильнейшие, а значит — самые подготовленные.

Подготовка — это непрерывное обучение и тренировки.

Лариса Бердникова, Президент
тренинговой компании «Персонал Эсто», предприниматель, бизнес-тренер,
Консультант WISE.