



Нематериальная мотивация – что это такое и с чем ее едят?

На недавно проводившемся Агентством "Management Consulting & Training" семинаре на тему "Управление персоналом" прозвучал вопрос: "Как мотивировать такой пассивный персонал?!?".

А ведь на самом деле, этот вопрос – весьма наболевшая проблема. В мировой практике существует море способов мотивации персонала, и, как не прискорбно об этом говорить, но техника грамотного менеджмента, применяемого в экономике Туркменистана на данный момент практически отсутствует. Способ мотивации существует один – разговор с подчиненным на повышенных тонах, не важно, по делу его ругают или для профилактики. Соответственно, персонал безынициативен, пассивен. Этот метод, привычный для нашего менеджмента, нельзя назвать эффективной мотивацией. Это процесс, который быстро утрачивает силу и отбивает желание работать.

К сожалению, на том же семинаре никто из участников не задумался над тем, что такое – мотивация. А ведь понятие – мотивация – не такое уж простое, каким он кажется на первый взгляд, более того, каждый понимает по своему значение этого слова, увы, не всегда правильно.

Немного отвлечемся, и попытаемся понять, что же оно означает. У каждого из нас есть нужда, да ни одна, – это то, в отсутствии или недостатка чего мы чувствуем некий дискомфорт. Это может быть пища, одежда, материальные средства, а также нематериальные, такие как общение, уважение или собственная безопасность, список можно продолжать до бесконечности. Когда мы осознаем, чего нам не хватает, наша нужда превращается в потребность. Когда мы понимаем, что нам необходимо в данный момент и как мы можем добыть недостающие нам блага, стимул переходит в мотив, заставляющий нас действовать. Если мы прислушаемся, то слово "мотивация" имеет такой же корень, что и "мотив" и происходит от него.

Следовательно, мотивация – это такое действие со стороны руководителя, которое мотивирует, то есть ориентирует, работника на какое-либо достижение результатов с целью удовлетворения своих потребностей.

Как видите, это не совсем то, чем чаще всего пользуются менеджеры нашей экономики. Как уже упоминалось выше, существует очень много способов и методов мотивирования сотрудников, как материальных, так и нематериальных. Но мне бы хотелось остановиться более подробно на последних.

Среди специалистов по управлению персоналом в США новая мода – выстраивать в компаниях системы "признания со стороны равных". Это сравнительно недорогой инструмент для повышения лояльности сотрудников и снижения текучести кадров. В России тоже используют схожий прием, но только для других целей.

Программы "признания со стороны равных" (peer recognition), по мнению консультантов, – это эффективный и недорогой способ нематериальной мотивации сотрудников. "Наше исследование рынка труда выявило, что этот инструмент используют 35% крупнейших компаний США", – говорит Стефани Пеннер, директор американской консультационной фирмы Mercer Human Resource Consulting. Сторонники внедрения этих программ утверждают, что в коллективах, где сотрудники могут оценить работу друг друга, повышается



самооценка работников. "Системы "признания равных" дают сотрудникам право голоса в вопросах поощрения наиболее старательных коллег", – говорит Пеннер.

В сети ресторанов, принадлежащих компании Yum Brands, в 1997 г. текучесть кадров низшего звена составила 181%. Решение проблемы подсмотрели в сети ресторанов Kentucky Fried Chicken в Австралии. Работники могли послать своим коллегам открытку. Те, кто ее получили, автоматически участвовали в поощрительной лотерее. Результаты не заставили себя ждать – текучесть кадров в течение года снизилась до 107%.

Ребекка Раннингер, старший вице-президент по управлению персоналом компании Symantec, производящей программное обеспечение, говорит, что программы peer recognition создают в коллективе "человеческие отношения". "Те, кого оценили коллеги, долго помнят эту похвалу. А компания на пустом месте получает еще одну ниточку, которая привязывает к ней человека", – считает она. В подчиненном Раннингер управлению сотрудники могут давать друг другу своеобразные "знаки почета", которые ни к чему не обязывают. Однако Раннингер в конце каждого квартала разыгрывает среди получателей этого знака небольшие призы стоимостью до \$50. В последний раз на поощрение могли претендовать 100 из 280 ее подчиненных. "Для компании такая программа стоит сущие гроши, однако ее результаты невероятно ценны для сотрудников. Ведь они узнают мнение своих коллег", – говорит она.

В российских компаниях сотрудники, равные по статусу, оценивают друг друга в рамках методики "360 градусов", говорит Галина Мельникова, гендиректор консалтинговой компании HR-partners. Она напоминает, что эта методика предусматривает оценку работы сотрудника не только со стороны коллег, но и "его босса, его подчиненных, а иногда – и клиентов". В российском офисе нефтяной компании Shell такие опросы проводятся анонимно в режиме он-лайн на корпоративном сайте. "Опросник может содержать от 25 до 90 вопросов, – рассказал Андрей Чепурнов, руководитель группы по привлечению и подбору персонала Shell, – Результаты таких опросов ни в коем случае не используют в "карательных целях". Тем более что они не известны никому, кроме самого сотрудника, который пожелал получить оценку по этой методике. "Этот инструмент очень эффективен, он позволяет сотруднику лучше планировать карьеру и взглянуть на свою работу со стороны", – замечает Чепурнов

Мы рассказали Вам о нескольких примерах из опыта мировой практики по мотивированию персонала компаний. И Вам самим решать, как строить свои отношения с персоналом.

Тем не менее, как показывает общепринятая мировая практика, систему мотивации, устоявшуюся в Туркменистане, все равно придется менять на более современные и оправдавшие свою эффективность методы. Без этого невозможен ни один успешный бизнес, так как он строится на людях и их взаимоотношениях между собой, а не только на самолюбии руководителей.

**Администратор Бюро кадрового консалтинга
Агентства "Менеджмент Консалтинг и тренинг"
Фильчева Алина Витальевна
с использованием материалов Trainings.ru.
26 февраля 2007 года**