

ПРЕДИСЛОВИЕ. БИЗНЕС И ЛЮДИ

Эту книгу нас побудили написать три причины.

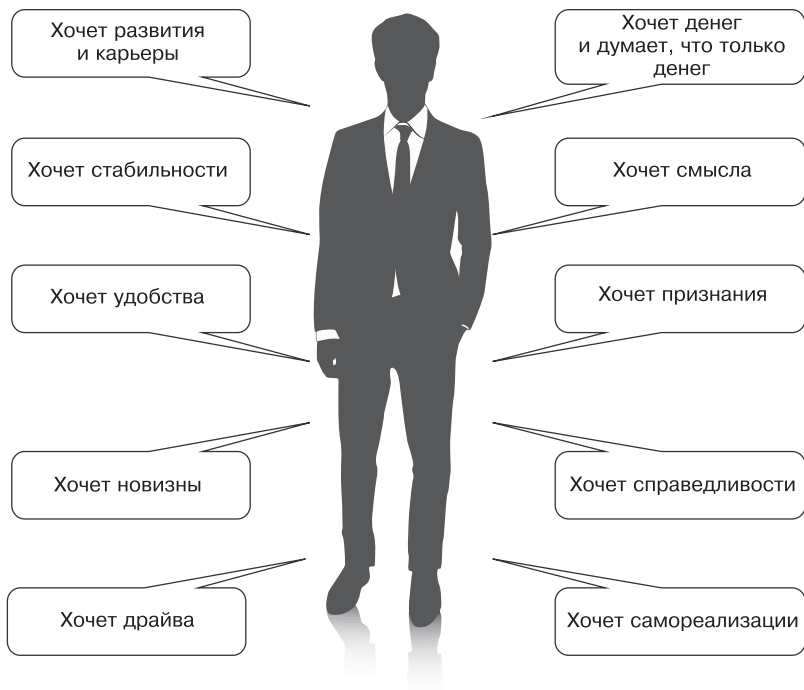
Причина первая

Мы практикующие консультанты, поэтому на примере своих проектов знаем, как важна мотивация для реализации любого начинания в любом бизнесе. Мы знаем абсолютно точно: нет мотивации — нет хорошего результата. Даже если достижение результата требует простых, понятных и тысячу раз опробованных действий; даже если достижение результата не связано с большим напряжением или невероятным прорывом. У вялых, равнодушных, незамотивированных людей никогда ничего не получается! И наоборот, у позитивно настроенных, активных, целеустремленных специалистов и технологии внедряются, и практики приживаются, и проекты реализуются, и все это конвертируется в отличные бизнес-показатели.

Чем отличаются замотивированные и незамотивированные специалисты?

Если упрощенно, то замотивированный специалист с помощью своей профессиональной деятельности удовлетворяет важные для себя потребности. Потребности в стабильности, удобстве, справедливости, признании, осмысленности, драйве, новизне, статусе и самореализации. Кроме того, замотивированный специалист получает зарплату, которую он субъективно воспринимает как хорошую, а это является отражением того, что компания удовлетворяет его интересам. Ведь что такое «хорошая зарплата», до сих пор точно никто не знает!

Таким образом, опять же упрощенно, до работы наш сотрудник не удовлетворяет свои потребности и выглядит так.



Удовлетворение потребностей до работы

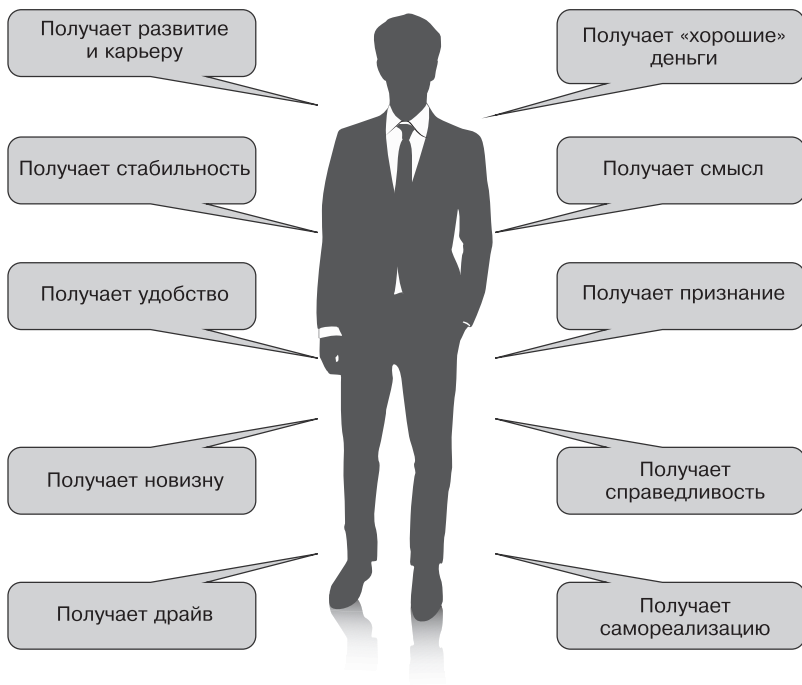
А в процессе работы — так, как показано на следующей странице.

Конечно же, это идеальная картинка. Но теория менеджмента и практика управления накопили множество технологий, позволяющих компаниям приблизиться к идеалу.

Мы уверены, что каждая компания может иметь такую замотивированную команду, какую захочет. Для этого только необходимо понять, какие практики должны быть внедрены.

Именно по этой причине мы собрали в книге эффективные, работающие HR-практики, применяемые в успешных российских

компаниях, и попросили рассказать о данных практиках руководителей и HR-специалистов этих компаний.



Удовлетворение потребностей в процессе работы

Причина вторая

В российских компаниях эффективность управления человеческим фактором до сих пор остается крайне низкой.

В одной из организаций линейные руководители с горечью рассказывали, что «самое главное в нашей компании — это людишки». Не думайте, что это была мелкая фирма с нигде не годными результатами. Нет! Вполне себе уважаемая корпорация с хорошими бизнес-показателями.

Какая разница, как себя чувствуют работники? Самое главное — результат. Результат хороший — значит, и отношение правильное. А все сантименты с персоналом — дело вкуса. К сожалению, так думает немало российских руководителей.

С одной стороны, их можно понять. Организация, в которой работают покорные сотрудники с низкой самооценкой, получает несколько плюсов.

- Во-первых, людишки не предъявляют высоких требований к условиям труда. Они согласны выполнять большие объемы монотонной, плохо организованной работы в скученном офисе (производственном цехе, торговом зале) с устаревшим оборудованием за маленькую зарплату. Это экономно.
- Во-вторых, они почти ничего не хотят, а если и хотят, то совсем немного — только чтобы продолжить свою жалкую и неинтересную жизнь. И снова прямая экономия: не надо вкладывать средства в мифическое развитие.
- В-третьих, людишки послушны и выполняют указания руководства. Что опять же важно: повышается уровень контроля и управляемости.
- В-четвертых, и руководство среди этой серой массы тоже чувствует себя выше.
- В-пятых, почти ничего не надо менять.

Сплошные плюсы.

Может быть, так и нужно? А все призывы, потуги и даже смелые инновационные решения в области HR-технологий — только вклад в копилку человечности, комфорта и приятных отношений?

С другой стороны, у такого подхода хватает и минусов.

- Людишки не могут хорошо работать. Они могут выполнять привычные дисциплинарные требования, а при удобном случае тайно саботировать распоряжения руководства. В результате компания демонстрирует низкие показатели эффективности.

Сегодня российские компании по-прежнему в три раза менее эффективны, чем западные конкуренты. Со вступлением России в ВТО такое отставание становится смертельно опасным для бизнеса.

- Людишки не хотят большего. Сложные задачи их пугают, усиливая уровень тревоги, заставляя сосредоточиться на вопросах личного выживания. Поэтому на призывы руководства о новых перспективах они вяло кивают и с озлоблением думают, что от них опять чего-то хотят. Внутренне они не согласны и не будут ничего предпринимать без дополнительного контроля.
- Людишки не могут проявлять инициативу. Потому что страшно. Да и зачем все менять? Это же страшно вдвойне. Поэтому, когда компания попадает в сложную ситуацию, вроде бы лояльные сотрудники становятся еще более вялыми и пассивными. Такой же вялостью и недоверием они встречают новые решения, новые технологии, новые продукты и новые рынки. Проекты, которые могли бы стать завтрашней реальностью, отодвигаются в неопределенно далекое будущее.
- Людишки не могут вдохновлять своих клиентов. В продажах всегда присутствует эмоциональный компонент. Иногда он незначителен, но порой уверенная речь, счастливый вид и горящие глаза продавца — единственные аргументы для клиента. Серые, забитые менеджеры способны только монотонно повторять заученную речь, которая никого не обманет. Результат — компания теряет большие обороты возможных продаж.
- Людишки не могут вдохновлять и своих подчиненных. Они могут лишь оценивать, контролировать и наказывать их. А еще отыгрываться на них за горечь собственных унижений. В результате и у подчиненных резко снижается уровень мотивации.

Вывод: с точки зрения долгосрочной перспективы иметь в штате людишек экономически невыгодно. А выгодно иметь людей, которые бы с удовольствием работали, принимали сложные решения, выдерживали стрессовые нагрузки, несли ответственность за

производимую продукцию. Чтобы в российских компаниях стало больше таких людей, надо научиться управлять процессом мотивации.

По этой причине мы собрали в книге мотивационные механизмы, использование которых помогло бы российским руководителям наладить работу с человеческим фактором и сделать свои компании успешными и процветающими.

Третья причина

Третья причина, которая заставила нас написать книгу такого формата, состоит в особенности работы руководителя. Мы знаем, что руководители не любят сложную книжную теорию, а любят простую «работающую практику», то есть модели, подходы, технологии, которые приносят хорошие бизнес-результаты. Мы тоже ее любим. К сожалению, нельзя взять и составить перечень HR-практик, использование которых гарантированно обеспечило бы компании высокие показатели. Любая практика требует анализа, адаптации и личной мотивации при внедрении.

Однако гораздо легче учиться на примере компаний, которые успешно прошли свой путь внедрения той или иной технологии и получили хороший результат. К их опыту стоит присмотреться. Во многих российских компаниях руководители по персоналу берут какую-нибудь известную западную практику, описанную в учебниках или услышанную на курсах, и пытаются внедрить. А потом разочарованно сообщают: «Все это не работает!» А почему не работает? Потому что каждая технология требует тонкой настройки, учета всех технологических нюансов и деталей; она точно подбирается под конкретные бизнес-задачи, а не берется из учебника и т. д.

В конечном итоге очень многие эйчары и руководители вообще разочаровываются в мотивационных практиках и совсем перестают уделять им внимание. Мы же предлагаем вам познакомиться с опытом компаний, которым удалось внедрить эти практики и получить

видимые бизнес-результаты. В книге собраны интервью с руководителями компаний, где такие практики работают, где такие подходы усиливают бизнес, где такие модели укрепляют рыночные позиции предприятия. Где люди, команды, отношения, взгляды, желания, профессионализм и амбиции переводятся в повседневные практики HR и благодаря такому переводу начинают работать — приносить ощутимые результаты.

Глобальная идея книги состоит в том, что HR — это важно, HR — это нужно, HR — это выгодно. И в России существуют специалисты, которые умеют профессионально работать с человеческим фактором. Соответственно, у этих специалистов есть чему поучиться.

Как лучше читать книгу

В каждой главе описаны мотивационные механизмы, запуск которых приводит к усилению мотивации отдельных сотрудников.

При чтении можно выбирать отдельные главы — те, которые в большей степени привлекли ваше внимание.

Возможно, о некоторых технологиях вы скажете: «Да, это правильно, у нас тоже есть похожие практики». А о других: «Это что-то непонятное; это никто не сможет сделать; это не работает». Именно к последним мы просим вас серьезно присмотреться. Потому что как раз они могут стать элементом, который добавит энергии вашей команде. И обязательно обращайте внимание на технологические детали внедрения и использования практик: именно в деталях нередко скрывается успех!

- Вы верили, что продать можно даже воздух, и считали, что для сотрудников это неважно? Посмотрите, какие процессы стоит запустить, в **главе 1 «Мотивирующая сила продукта»**.
- Долго культивировали тепличные условия для сотрудников и начали уставать от их благополучной пассивности? Посмотрите главу **2 «Оценка бодрит, направляет, вселяет уверенность»** и главу **6 «Мобилизующие соревнования»**.