**Как заставить работника работать, или мотивация персонала в организации**

**Наталья Тито**

Управляющие на тренингах часто спрашивают: "Как обеспечить заинтересованность своих подчиненных в хороших результатах? Неужели деньги - единственная форма поощрения?"

Как показывает опыт, человек нередко уходит на более низкий оклад, но зато... Какие же преимущества скрываются под словечком "зато"? Поясним.

Почти все или, по крайней мере, многие человеческие потребности можно свести к нескольким основным группам. Причем пока потребность остается неудовлетворенной, она действует как мотивирующий фактор; как только она удовлетворяется, в действие вступает следующая, так сказать, более высокая потребность. Вот они, от низших к высшим.

Основные потребности - те, что связаны с выживанием и поддержанием здоровья. Включают потребность в пище, сне, жилье и любви.

Потребности в надежности и безопасности - это физическая безопасность, а также эмоциональная и экономическая надежность.

Потребность в принадлежности к определенной социальной группе и симпатии ее членов - это стремление каждого человека быть принятыми другими, стать частью коллектива, пользоваться его симпатией.

Потребность в определенном социальном статусе связана с местом человека в обществе и социальной иерархии.

Потребность власти связана с желанием осуществлять управление и контроль над другими.

Потребность в соревновании - как желание побеждать, играть в азартные игры.

Потребность в независимости подчеркивает важность свободы и управления самим собой.

Потребность в достижениях отражает желание учиться и совершенствоваться.

Самое сложное для менеджеров - узнать, какими мотивами руководствуются их подчиненные. Лучший показатель ведущих мотивов сотрудников - их поведение. Наблюдательные управляющие знают, что манеры поведения и поступки людей сигнализируют об их мотивационных потребностях. При этом управляющий должен выполнять правило: фиксировать именно модель поведения человека, а не отдельные его черты. Модель поведения - это наиболее часто повторяющийся, а следовательно, характерный для человека набор реакций. Такой набор реакций тесно связан с потребностями. Именно поэтому по данному набору можно выявить мотивационный тип подчиненного - и решить, чем стимулировать его желание работать и добиваться процветания для родной компании.

Ниже перечислены поведенческие "наборы", соответствующие определенному ведущему мотиву личности.

**Мотив - социальный статус**

Поведение:

носит дорогую одежду, а стремится иметь символы положения в обществе: офис, титул, и т. д., а хочет соответствовать корпоративным ценностям,

отдает предпочтение дорогим аксессуарам,

ценит все престижное, а стремится, чтобы о нем думали как о профессионале, гордится работой.

Вознаграждение должно придавать подчиненному больший вес в глазах руководства: высокий титул, офис, пользование определенной столовой или клубом, право носить редкие или уникальные вещи (например, галстук), право на машину с шофером, обращение начальника с ним как с равным.

В моей практике один руководитель никак не мог удержать своего строптивого подчиненного, который постоянно собирался уходить. Начальник перепробовал все методы ~ от дополнительной премии до бонуса. Разгадка оказалась на удивление примитивной:

этот сотрудник мечтал о мобильном телефоне, аргументируя тем, что у всех его друзей уже есть эти атрибуты высокого статуса (в его представлении), и он чувствует себя на их фоне ущербно. Предоставление телефона решило все проблемы руководства.

**Мотив - надежность.**

Поведение:

одевается чисто и аккуратно,

следует давно установившимся привычкам,

негативно воспринимает нововведения в организации, а любит вдаваться в подробности, беспокоен,

если его критикуют, защищается в любом случае и до последнего, любит правила и инструкции, а нуждается в точности и ясности инструкций,

трудоголик, без инструкций чувствует дискомфорт.

Люди этого типа любят действовать в рамках хорошо определенной структуры в ситуациях, когда им предоставляется всестороннее руководство. Они должны быть вознаграждены:

отзывами, которые вселят в них чувство поддержки, безопасности и уверенности в будущем;

краткосрочными целями и частой обратной связью;

детальным объяснением всех аспектов политики компании, особенно влекущих за собой изменения;

ясными инструкциями, точно выражающими требования;

хорошими программами социальных льгот;

высокой оценкой длительного стажа работы и преданности фирме; возможностью быстрого доступа к начальнику в необходимое время;

вознаграждениями, которые наделяют правом быть членом команды.

Руководители одной холдинговой компании после длительных поисков наконец-то подобрали специалиста на должность управляющего крупной розничной сетью. Новый управляющий имел богатый опыт административной работы, и ему доверили не только обеспечение текущей работы магазинов, но и определение стратегических аспектов управления и политики сети. Через несколько месяцев его деятельности руководство пригласило консультанта. Основная проблема заключалась в застое, который обнаружился в работе сети магазинов. Учредители не могли понять, почему система не совершенствуется. При этом в адрес нового менеджера высказывались одни похвалы: все отчеты предоставлялись им вовремя, и информационные потоки были прекрасно отлажены. Сам он просиживал на работе по 12~13 часов, проявляя необыкновенную исполнительность и ответственность. Да, он был прекрасным исполнителем-трудоголиком, но проблема заключалась в том, что его основной мотив - надежность - не позволял ему выходить за рамки привычных инструкций и предписаний. Для оптимизации управленческой ситуации консультант порекомендовал взять в качестве помощника для этого управляющего человека с ведущим мотивом - развитие и генерация новых идей.

**Мотив - чувство принадлежности**

Поведение:

любит быть членом клубов, посещать пабы,

получает удовольствие от игры команды,

соответствует ценностным ориентациям группы,

предан ценностям команды, перед тем, как принять решение, любит делиться своим мнением, выступает против перемен, если это беспокоит группу, стремится быть популярным, умеет хорошо и кратко передавать свои мысли, чтобы держать своих товарищей по команде в курсе дела.

Люди с социальными потребностями хотят принадлежать к какому-либо коллективу, Им нравятся:

подтверждения, что их деятельность отвечает целям команды, призывы быть преданными команде, условия обучения, помогающие команде совершенствоваться, вознаграждение, подчеркивающее общие усилия, возможности взаимодействовать с командой во время работы, а поддержка начальства.

В качестве примера можно привести ситуацию ухода одного квалифицированного финансиста из одной аудиторской компании в другую на гораздо меньший оклад. На недоуменные вопросы знакомых этот человек ответил: "Мне совершенно не нравится обстановка в старой компании: люди совершенно чужды друг другу, и каждый тянет одеяло на себя. В новой же фирме я сразу почувствовал какое-то тепло по отношению к себе".

**Мотив - соперник**

Поведение:

много работает, чтобы достичь цели, а рискует,

любит испытывать свои силы, а организатор игр ("жизнь - это состязание"),

ревниво относится к соперникам, а хочет всегда побеждать, не умеет проигрывать,

плохо работает с командами, "индивидуалист".

Поощрить его можно тем, что связано с напряжением сил и завоеванием общественного признания. К примеру:

содействием его целям и частой обратной связью,

новыми сложными задачами, публичным признанием его результатов,

призами для "самых лучших", членством в престижных клубах.

Такие люди обычно очень ревниво относятся к появлению новых сотрудников, которые подают большие надежды, видя в них соперников и боясь остаться побежденными. Наиболее частая проблема, связанная с работниками подобного типа, особенно если они занимают высокие посты, - им свойственно вести себя (часто неосознанно) так, чтобы устранить того, кто кажется им лучше них, даже ценой больших потерь для своей компании.

**Мотив - признание**

Поведение:

испытывает потребность и любит похвалу,

обращает внимание на успехи, кичится наградами, любит быть в центре внимания, много работает, хочет добиться успеха.

Такого сотрудника можно вознаградить постановкой краткосрочных целей и быстрой обратной связью, похвалой - письменной и устной, обнародованием результатов его работы, общественной похвалой, призами различного рода.

В одной организации на обучающем тренинге из всей группы сильно выделялся менеджер оптовых продаж. Однако его претензия выставить напоказ свою компетентность и стремление поспорить с тренером носила необычный характер: он вступал в дискуссии только в момент появления в комнате руководства. Выяснилось, что таким образом он хотел заработать признание шефа. При этом, к своему несчастью, высказывал зачастую самые нелепые идеи и совершенно не догадывался, что руководителя это только раздражало. Об этом сотруднике в компании ходили анекдоты, ему придумали забавное прозвище. Тем не менее шеф прекрасно знал, что этому амбициозному человеку можно не платить премии - достаточно сказать о его незаменимости и особой значимости для компании.

**Мотив - власть**

Поведение:

любит принимать решения, любит организовывать работу других, получает удовольствие от руководства работой других,

четко мыслит и умеет хорошо выражать свои идеи,

любит участвовать в руководстве делами,

может принимать трудные решения, может выступать с конструктивной критикой деятельности организации, проявляет инициативу. Поощрить его можно так:

дать более широкие полномочия по мере улучшения результатов его деятельности,

делегировать ему большую часть работы,

доверять сложную работу, которая допускает управление другими, позволить выполнять представительскую роль,

вовлекать в обсуждение профессиональных советов и допускать его участие в принятии решений,

проводить регулярное обсуждение будущих перспектив.