**Реферат**

По дисциплине: «МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА»

На тему:

**«МОТИВИРУЮЩИЕ БИЗНЕС-ОПЕРАЦИИ»**

г. Москва – 2009 г.

**ЗАКОН НЕДОСТИГНУТОГО ПОТЕНЦИАЛА**

В бизнесе действует непреодолимый закон, который я называю *законом недостигнутого потенциала* (НП). Его проявления можно увидеть и в других сферах жизни. Например, согласно данным нейрофизиологии, люди используют лишь малую часть возможностей своего мозга, в области технологий сверхпроводимость еще не получила повсеместного распространения, а медицина делает лишь первые шаги к пониманию того, как использовать возможности человеческого организма для борьбы с раком. Особенно заметно господство закона НП в деловом мире, и прежде всего в операционной деятельности. Эта функция настолько важна, что во многих организациях главный операционный директор — второй по значимости пост после генерального директора. Если компания плохо справляется с операционной деятельностью, все остальные ее функции страдают.

Консультируя в течение двух десятилетий руководителей ведущих компаний по операциям широкого спектра, я заметил: очень многие из них, к сожалению, являются настоящими жертвами закона НП. Главная причина этого заключается в пренебрежении важнейшим фактором достижения результата — мотивацией.

Очевидно, что операционное совершенство компании предопределяют многие факторы: капитал, продолжительность операционного цикла, технологические достижения, качество, эффективность и т.д. Однако мотивация — самый фундаментальный из них, поскольку влияет на все прочие. В конечном итоге операционная деятельность — сумма усилий людей, каждый из которых делает свою работу, и если они должным образом обучены и мотивированы на решение своих профессиональных задач, есть возможность достичь впечатляющих результатов.

Многие компании воспринимают мотивацию как второстепенный, необязательный фактор (в противоположность, например, продолжительности цикла, контролю качества и т.д.) и поэтому игнорируют ее или занимаются ею лишь в сочетании с другими делами. Я же считаю мотивацию обязательным детерминантом операционной деятельности и вижу в ней источник конкретных практических результатов.

Я познакомлю вас с четырьмя обязательными требованиями, которые можно использовать для достижения стабильного роста результативности операционной функции. Сначала же точно определим, что такое мотивация. Руководители часто имеют ошибочное понимание этого понятия. Самый простой способ — рассказать, чем мотивация не является.

Мотивация не есть то, что люди думают или чувствуют, это реальные действия. Нетрудно заметить, что многие слова, начинающиеся на тот же слог (мотор, мобиль, момент), так или иначе связаны с движением и действием. Воспринимайте и мотивацию как действие. Если люди не совершают действий, значит, они не мотивированы.

Мотивация всегда связана исключительно с чем-то, что мы делаем для себя самих. Осмыслите свою карьеру, и вы увидите: тот, кто мотивирует, и тот, кого мотивируют, — это всегда один и тот же человек. Будучи лидером, вы осуществляете коммуникацию, но люди, от которых вы хотите добиться мотивации, могут мотивировать себя лишь сами.

Мотивация не есть спокойная, «равнодушная» динамика, это всегда «эмоциональная» динамика. Слова «мотивация» и «эмоции» происходят от одного латинского корня, означающего «двигать». Если мы хотим подвигнуть (мотивировать) человека к действию (подтолкнуть к самомотивации), мы должны вовлечь его эмоционально. Иначе говоря, люди не станут постоянно прикладывать усилия для быстрого достижения результатов, когда не затронуты их эмоции.

Наконец, самый лучший способ установить мотивирующие отношения с людьми — персональное общение, прямое обращение в той или иной форме, которое ставит людей перед выбором, посвятить ли себя тому, к чему вы их призываете, или нет.

Итак, из этих описаний мы составили представление о том, что такое мотивация. Однако это не поможет вам преодолеть закон НП. Вы должны соблюдать обязательные требования, чтобы превратить описание в результат. Соблюдение приведенных ниже четырех правил позволит вам включить мотивацию в свою операционную деятельность.

1. *Вдохновляющая беседа вместо презентации.* Разницу между беседой лидера и презентацией можно сравнить с подмеченной Марком Твеном разницей между правильным словом и почти правильным: «такая же, как между молнией и мерцанием светлячка».

Давайте посмотрим, в чем основное различие между презентацией и вдохновляющей беседой лидера. Во время презентации просто сообщают информацию, а вдохновляющая беседа заставляет людей поверить в вас, следовать за вами и, что самое главное, принимать ваше лидерство в данном вопросе. Как показывает мой опыт, 95% всей коммуникации в бизнесе осуществляется путем презентаций. Если бы эта доля приходилась на вдохновляющие беседы, то лидеры гораздо чаще и эффективнее достигали бы результатов.

Прежде чем обратиться к людям (а лидеры говорят с людьми 15–20, а иногда более раз в день), определите, что вы делаете: просто информируете или побуждаете.

2. *Создание мотивационных схем*. Большинство операционных руководителей отлично умеют систематизировать мероприятия по повышению качества, эффективности и т.д., но лишь немногие из них понимают, что одними из самых важных систем, которые они могут создать, являются те, которые помогают людям сделать выбор в пользу мотивации.

Особенно эффективна мотивационная система, «насыщающая» операционную деятельность «функциональными лидерами». Очевидно, что люди лучше выполняют задачи, если они не просто делают то, что должны, а берут на себя лидерство в своем деле. Если мы встаем перед необходимостью стать лидерами и принимаем эту ответственность, то результативность нашего дела возрастает. Создавайте системы, выявляющие «функциональных лидеров», побуждающие их совершать определенные лидерские действия, и поддерживайте их с помощью систематизированного обучения и грамотного распределения ресурсов.

3. *Результат — не итог, а мотивирующий процесс*. Безусловно, вы должны достигать результатов. Однако многие операционные лидеры неправильно воспринимают понятие *результат*. Я знакомлю лидеров с концепцией «достижения большего результата с неуклонным ускорением». Это делается не за счет повышения скорости процессов, но, напротив, на фоне замедления темпов и сокращения объемов работ благодаря практическому применению мотивации. Лидеры хорошо понимают, что такое «больше результатов как можно быстрее», но аспект постепенности и неуклонности обычно ставит их в тупик.

Обычно мы можем приказать людям сделать что-то быстрее, но мы не можем заставить их делать это постоянно. Здесь-то и приходит на помощь мотивация. Например, вместо того чтобы приказывать людям дойти от пункта А до пункта Б, мы должны побудить их захотеть переместиться из пункта А в пункт Б. Это «захотеть» и есть сущность неуклонного ускорения.

Если мы придерживаемся такого взгляда на результат, понимаем, что должны достигать «большего» и «быстрее» постоянно, значит, операционная деятельность на основе мотивации становится для нас образом жизни.

4. *Превращение сотрудников в мотивирующих лидеров*. Любые требования действенны, если вы следуете им постоянно. Однако их действенность увеличивается, если вам удастся убедить других лидеров соблюдать их и прививать ту же привычку другим людям. В конце концов, в одиночку вы не сможете создать мотивирующую операционную деятельность. Необходимо, чтобы вам помогали другие, особенно лидеры среднего уровня и главы мелких подразделений. Если они не выполняют перечисленные императивы на повседневной основе, все ваши попытки повысить уровень функционирования компании и сделать мотивацию основой деятельности обречены на неудачу.

Судите о своем успехе в качестве лидера по тому, насколько эффективно работают подчиненные вам лидеры.

Если вы начали переводить операции компании на мотивационную основу путем выполнения вышеописанных требований, закон недостигнутого потенциала скоро станет проблемой ваших конкурентов, а не вашей.

**ТРИ ФАКТОРА МОТИВАЦИИ СО СТОРОНЫ ЛИДЕРА**

Нет ничего важнее в работе лидера, чем добиваться результатов. Делать это в одиночку невозможно — необходимо, чтобы вам помогали другие. Лучший способ добиться помощи — не приказывать людям, а мотивировать их. Однако многие лидеры не умеют мотивировать подчиненных на достижение результатов, поскольку неправильно понимают саму концепцию мотивации и не умеют применять ее на практике. Чтобы понять, что такое мотивация, и сделать ее основой повседневной деятельности, рассмотрим три ее критических фактора, знание и использование которых значительно повысит ваши возможности лидера.

1. *Существенная черта мотивации — ее непосредственная связь с физическим действием*. Мотивируя людей добиваться результатов, побуждайте их предпринимать именно те действия, которые нужны для их достижения. Я советую лидерам, которые должны мотивировать отдельных сотрудников команды, не ограничиваться информированием подчиненных, а общаться и увлекать их. Для мотивации необходимо сделать гораздо больше, чем просто передать людям информацию. Нужно заставить их поверить в вас и в ваше дело и предпринять действия, практические шаги на пути, на который вы их призываете. Итогом любого выступления лидера должно стать действие сотрудников, ведущее к желанному результату.

Например, я работал с руководительницей, недавно назначенной на пост директора крупного маркетингового отдела и желающей добиться значительного роста результативности. Сотрудники были измучены, поскольку ее предшественник заставлял их перерабатывать и раздражены оттого, что все эти титанические усилия не получили признания высшего руководства. Она могла бы попытаться приказать им «выдать» больший результат (многие так и поступают), но лидерство, основанное на приказах, уже не работает на сегодняшних высококонкурентных и неустойчивых рынках.

Организация гораздо более успешна, если ее сотрудники хотят что-то сделать, поэтому я посоветовал ей в качестве первого шага к повышению результативности мотивировать сотрудников захотеть пойти по этому пути. Это произошло бы лишь тогда, когда они начали верить в нее как в лидера.

Первым шагом к пробуждению этой веры стала для нее серия вдохновляющих бесед. Одна из первых была проведена с сотрудниками демонстрационного зала. Руководитель поделилась со мной своими планами: «Я хочу, чтобы они знали: я ценю их работу и верю, что они способны добиться результатов, которых я жду от них. Хочу, чтобы они гордились собой, своим делом». «Одной только веры недостаточно, — возразил я. — И гордости недостаточно. Нужна мотивация, действие. Не устраивайте беседу, пока не будете знать, к какому именно действию она должна их подвигнуть». Тогда у нее родилась идея: после ее обращения к сотрудникам в зал вошел гендиректор компании, пожал руку каждому и сказал, как высоко он ценит его работу. На этом она не остановилась.

После ухода гендиректора руководитель предложила каждому сотруднику записать на отдельном листе бумаги, какие три пункта она должна выполнить, чтобы добиться от них большего результата. Эти отклики стали для нее основой для планирования деятельности.

Заметьте: вдохновляющая беседа не может обеспечить постоянную мотивированность сотрудников. Чтобы переориентировать отдел и добиться устойчивого роста результативности, потребовалось еще немало вдохновляющих бесед в течение нескольких месяцев. Однако это было только начало, и, что особенно важно, *—* правильное.

2. *Мотивацией движут эмоции*. Акт мотивации является эмоциональным актом. При любом действии, имеющем отношение к стратегическому менеджменту, вы должны быть уверены, что у людей есть сильная эмоциональная приверженность реализации этого начинания.

Когда я объяснил это руководителю маркетингового подразделения международной компании сферы услуг, он сказал: «Теперь я понимаю, почему мы не растем! Мы, руководители высшего звена, разрабатывали маркетинговую стратегию, словно сидя в бункере». И он показал мне документ с их «стратегией». В нем было около сорока страниц, заполненных мелким шрифтом. Все пункты были логичными, последовательными и содержательными. Однако в том и заключалась проблема: высшее руководство этот документ привлекал своей непогрешимой логичностью, но не вызывал чувств и эмоций у менеджеров среднего звена, которые должны были воплощать план в жизнь. Вклад сотрудников в эту стратегию был невелик, поэтому неудивительно, что они саботировали ее, причем с большой выдумкой. Только в том случае, если менеджеры среднего звена мотивированы, эмоционально привержены реализации стратегии, есть шанс добиться успеха.

3. *Мотивация — то, что делаешь для себя, а не для других*. Английский язык не вполне точно описывает психологические реалии мотивации, которые состоят в том, что мы не можем мотивировать кого-то сделать что-то. Люди, которых мы желаем мотивировать, должны сами этого захотеть.

Мотивировать можно только себя самого. Мы, лидеры, осуществляем коммуникацию с работниками, а они мотивируют себя. Таким образом, наше «мотивирование» сотрудников на достижение результатов на самом деле означает создание нами окружения, в котором они будут мотивировать себя соответствующим образом. Например, глава коммерческого подразделения столкнулся с настоящим бунтом, когда сообщил сотрудникам целевые показатели на следующий год, намного превышающие цели предыдущего года.

Сотрудники неистовствовали: «Мы работали весь год, чтобы добиться этих цифр, а теперь вы хотите от нас еще больше? Ни за что!» Этот руководитель был уверен, что цели вполне достижимы, надо лишь мотивировать людей. Я дал ему такой совет: создать среду, в которой они бы мотивировали себя сами. Тогда он предложил сотрудникам определить, какие виды деятельности дают результаты, а какие — нет, и они обнаружили, что тратят более 60% времени на работу, не имеющую ничего общего с достижением результатов.

Затем он поручил подчиненным создать план по избавлению от ненужной работы. Теперь они сами отвечали за свое будущее, и это их мотивировало. Они создали великолепный план и с энтузиазмом принялись воплощать его в жизнь. Результаты не заставили себя ждать.

В долгосрочной перспективе ваш карьерный успех не зависит от того, какой университет вы окончили и какие звания получили, а от вашей способности мотивировать людей и команды на достижение результатов. Если не умеешь пользоваться мотивацией, она причинит немало вреда, но стоит применить ее правильно, со знанием и пониманием этих трех простых факторов, — и она послужит на благо вашей карьере.