**От персональной агитации - к широкой пропаганде**

Куликов Илья - HRM-консультант компании <МАГ КОНСАЛТИНГ> Пасерба Аркадий - Руководитель направления компании <МАГ КОНСАЛТИНГ> МАГ КОНСАЛТИНГ

Не секрет, что во многих российских компаниях сегодня активно внедряются самые <продвинутые>, новомодные HR-технологии или системы комплексного управления бизнесом, в том числе и автоматизированные. Однако все еще часто встречаются случаи огорчительного игнорирования топ-менеджерами крупных компаний простых и действенных методов морального стимулирования сотрудников к повседневным трудовым свершениям. В чем причина существующего положения: в незнании приемов мотивации, в недостатке собственной креативности или в уверенности, что наши люди готовы <гореть> и <гибнуть> на работе только за презренный металл? Так или иначе, резервы активного не денежного стимулирования персонала велики, а порой просто необъятны.

**Скажи мне, где ты работаешь, и я скажу тебе, кто ты**

Для начала ответьте на простой вопрос: доводилось ли сотрудникам, к примеру, вашей бухгалтерии за время работы хоть раз побывать в производственных подразделениях вашей же организации, т. е. той компании, чьи доходы-расходы и активы-пассивы изо дня в день мелькают у них перед глазами в виде однообразных бездушных числовых рядов и таблиц?

Впрочем, можете не отвечать. В большинстве случаев картина предстает унылая: специалисты функциональных служб (обеспечивающих производственные процессы), кажется, только для того и существуют, чтобы, что называется, <протирать штаны> в уютных офисах, подальше от технологических линий, строительных площадок или товарных складов.

Хорошо еще, если где-нибудь, например в переговорной комнате, вывешены фотографии построенных компанией зданий или открытых ее магазинов. В противном случае собственно бизнес организации отражается в головах многих ваших сотрудников исключительно в виде расплывчатых или даже визуально не оформленных виртуальных объектов с бессмысленно-условными названиями вроде <Склад Вера>, <Салон Нахимовский> или даже просто <Дедовск>. Американский мультимиллиардер Пол Гетти как-то остроумно заметил: <Работа в крупной организации подобна поездке по железной дороге - то ли это вы делаете сто миль в час, то ли вы просто сидите, а поезд делает сто миль в час!>

При других обстоятельствах резонно было бы свалить все на самих подчиненных: дескать, ленивы, безынициативны, со стулом не расстанутся. Но у нас-то речь идет как раз о мотивации, которая еще со времен Анри Файоля объявлена одной из функций менеджмента. В результате ее грамотного и вдумчивого осуществления возникает уже мотивация во втором значении этого слова, а именно устойчивый позитивный настрой сотрудников на максимальную профессиональную самоотдачу и самовыражение через результаты собственного труда. Кстати сказать, настрой, подкрепленный, живым человеческим интересом, элементарным любопытством к тому, чем, где и как живет и развивается их предприятие, т. е. та общественно-экономическая ячейка, которой они обязаны ежедневным совместным выживанием или даже процветанием.

Далеко не каждый топ-менеджер отважится показать даже своим работникам производственный процесс таким, каков он есть на самом деле. Однако руководители компании <Продукты Питания> - одного из лидеров рынка замороженных мясных полуфабрикатов - пошли в своем стремлении к открытости и наглядности значительно дальше. На базе производственных цехов предприятия была организована целая служба под названием <Академия Продуктов Питания>, которая не только занимается обучением собственных сотрудников (с выдачей соответствующего документа о прохождении курса), но и помогает сотрудникам компаний-клиентов. Любопытно наблюдать, как приехавший из дальнего региона топ-менеджер фирмы-партнера или, еще интереснее, потенциального клиента меняет первоначальное скептическое отношение к компании и ее продукту, основанное на поверхностном чтении информационных буклетов, и выражает желание сотрудничать.

**<Промывание мозгов> и разговоры <по душам>**

Итак, мотивация сотрудников - фактор управляемый. Однако подобно тому, как во многих предприятиях оптовой торговли еще до недавнего времени обычный прайс-лист громко величали ценовой политикой, так и сегодня в большинстве компаний, с которыми авторам пришлось поработать в качестве консультантов по управлению, под словом <мотивация> понимается исключительно финансовая составляющая. Иначе говоря, формула расчета ежемесячного дохода сотрудника.

Между тем чисто денежные инструменты стимулирования хороши скорее для долгосрочного, так сказать, стратегического нацеливания персонала. Обсуждать компенсационный пакет и <торговаться> о его размере с работниками можно и целесообразно лишь в какие-то критические, узловые моменты их трудовой биографии на вашем предприятии. Например, при приеме на работу, повышении (понижении) в должности, переводе на новое направление и т. п. Но все это бывает сравнительно редко - в остальное время человек должен работать, не беспокоясь о том, по какой именно формуле рассчитают и какого числа выплатят ему очередное <жалованье>.

Каждый день мотивировать, побуждать к активному действию рублем более чем затруднительно, а ведь для некоторых особенно трудных <работничков> такая необходимость возникает и по несколько раз на дню. Что делать? Как превратить сотрудников, распивающих чаи, курящих на лестнице, болтающих за ваш счет по <межгороду>, из занятых в трудящихся?

Стандартный и наиболее распространенный способ, особенно в небольших компаниях, - начальственный окрик, руководящее внушение. Это, так сказать, в чисто ситуационном плане. С перспективой же на будущее - групповые <накачки> в комнате совещаний, массовое <промывание мозгов> на общих собраниях или даже индивидуальные разговоры <по душам> в вашем личном кабинете. Последнее, впрочем, чаще применяется в наиболее кризисных ситуациях, когда и вам самому уже становится абсолютно ясно, что <ключ> и подход к конкретному, суперценному сотруднику вы давно потеряли.

Умение поставить сотрудника в жесткие рамки производственного процесса не монотонным повторением унылых проповедей и призывов, а путем элементарной визуализации целей деятельности и средств контроля их достижения нам удалось наблюдать в отделе персонала компании <Домострой> - известнейшего оператора риэлторского бизнеса. Перед глазами работников постоянно находились планы по найму и обучению сотрудников (причем довольно напряженные, если не сказать драконовские), в которых жирным фломастером делались отметки о ходе их выполнения. Представляете, какой была реакция сотрудников на появление в отделе кого-то из руководителей, когда отметки о выполнении работ хотя бы незначительно отставали от намеченного графика? К чему тогда слова?

**<Клонирование> управляющих воздействий**

Безжалостно расходуя свои превосходные коммуникативные способности (а иначе вы и не стали бы руководителем!) на нескончаемые увещевания, дискуссии, словесную пикировку, посулы и угрозы, вы все чаще чувствуете наступающее моральное и физическое истощение. Любой ресурс кончается, с этим не поспоришь даже с учетом бесконечности Вселенной, а уж тем более с учетом нарастания энтропии. <Мои недостатки и мои достоинства суть одно и то же... Мне всегда чего-нибудь недостает. Я должен контролировать все без исключения. Это создает для меня проблемы - люди думают, что я никому не доверяю. Но я просто обязан знать, что именно происходит> (Джордже Армани в интервью журналу ).

Да уж, в такой ситуации самое время всерьез задуматься о способах собственного клонирования. Хочется ведь быть сразу везде, видеть всех подчиненных и, главное, внушать им трудолюбие и волю к победе перманентным личным присутствием и грозным видом.

Известно, что до 90% информации человек получает через зрительный канал восприятия. Визуальные средства используются для привлечения внимания и создания желаемого образа во многих сферах жизни, активно используются в обучении, рекламных акциях, избирательных кампаниях. Но, как доказывает наша консультантская практика, подобное неоправданно редко используется в коммерческих организациях в качестве способа управляющего воздействия на сотрудников.

Хотя есть примеры, просто изумительные по своей простоте и эффективности. Элементарный, ведущийся вручную и на допотопной миллиметровке график ежедневных продаж, вывешенный перед каждым из продавцов обычной дистрибуторской компании, просто самим фактом своего существования увеличивает рабочую производительность сотрудников в среднем на 20-30%. Можно долго и упорно бороться с курением в рабочее время тех же самых <сэйлзов>, заглядывая то и дело к ним в комнату, тем не менее итоги такой борьбы окажутся куда более скромными.

Известно ли вам, что еще в 1786 г. шотландский экономист Уильям Плэйфейр сказал, что коммерческие сделки вполне можно представить графически? Он уже тогда верил, что придуманные им временные ряды (time series) и гистограммы могут существенно облегчить жизнь предпринимателям. Если же вам удалось организовать регулярную подготовку и использование в работе вашими сотрудниками каких-нибудь еще более продвинутых визуально-графических методов организации деятельности, скажем, диаграмм Гантта, сетевых планов или графиков критического пути, - это уже повод гордиться собой как суперменеджером.

Впрочем, при одном лишь условии.

Инструментарий ради инструментария, лапша или морковка?

Наглядные средства в организации могут выполнять следующие задачи:

быть информационным каналом (от руководства - к подчиненным и наоборот);

служить средством коммуникаций между службами или специалистами одного уровня;

служить средством повышения/обозначения статуса сотрудника и целого отдела;

отражать корпоративную идеологию, видение, миссию, культуру, ценности организации;

решать многие другие задачи управления, в той или иной степени отделимые в пространстве и времени от личности самого управляющего.

Единственное, чего они не могут, - полностью, раз и навсегда заменить собой здравый смысл руководителя, внедряющего те или иные способы и инструменты менеджмента.

Под здравым смыслом в данном случае мы понимаем не просто привычку безоглядно игнорировать, отбрасывать заведомо громоздкие, излишне наукообразные приемы управления, требующие непропорционально трудозатратного по отношению к основной бизнес-деятельности бумаготворчества, сбора данных или их анализа. Здравый смысл руководителя, как представляется, - это стремление к реальной, а не воображаемой постановке любых новомодных технологий на службу практическим задачам текущей деятельности. Без этого все нововведения способны лишь вызвать неприятие персонала, путаницу в использовании и, в конечном счете, снижение производительности труда и общую апатию.

Так, например, часто можно слышать жалобы от менеджеров среднего и даже высшего звена, что, дескать, какие-то введенные ими способы визуально-графического отражения бизнеса или управляющего воздействия на персонал <не работают>. Сразу возникает вопрос: а где они у вас, покажите? И тут выясняется, буквально, что <все они (таблицы, графики, диаграммы) есть в компьютере> и могут быть вызваны из памяти жесткого диска или распечатаны <по мере надобности>.

Но наглядное потому и называется <на-глядным>, что оно в прямом смысле на глаза лезет, хочешь ты того или не хочешь. Только те факты и сведения, которые (в любой форме!) буквально маячат перед носом ваших подчиненных, окажут на них конкретное и ощутимое влияние. Ваша задача как руководителя - окружить сотрудников таким информационным полем, в котором у них не оставалось бы времени задумываться о <смысле жизни и бренности бытия>.

<Хватит вешать людям лапшу на уши!> - настойчиво увещевали мы одного большого любителя вести долгие душещипательные беседы с нерадивыми торговыми представителями. - <Повесьте им лучше "морковку" перед глазами: новенький мобильник или, скажем, путевку на Кипр>. А в качестве иллюстрации к собственным словам показали отрывок из фильма <Американец>. Тот самый, в котором абсолютно неординарный топ-менеджер <из центра> в исполнении Алека Болдуина вполне осязаемо мотивирует региональный офис по продаже недвижимости - демонстрирует обленившимся продавцам плакат с бонусами. Первый бонус - дорогой автомобиль, второй - набор кухонных ножей, а третий ...правильно, УВОЛЬНЕНИЕ. Как тут не начать активно работать?

**В обстановке вечного тренинга**

Проводя семинары и тренинги по самым разным темам (продажи, маркетинг, развитие персонала, учет, администрирование и т. п.), мы порой с удивлением констатируем следующий факт. Если в самом процессе обучения некоторым руководителям и удается создать, организовать вокруг себя некую творчески активную среду, команду единомышленников, соратников, людей, явно одаренных и креативных, то уже на следующий после тренинга день ситуация возвращается чуть ли не в исходное состояние. Унылая рутина, монотонный стук по клавишам компьютеров, тоскливые взгляды в окно. Снова вызовы на ковер, снова косые взгляды в <курилке>, ощущение информационной закрытости, идущее от тех, кто еще вчера заражал коллег и подчиненных энтузиазмом, творческой энергией и харизматичностью.

Давайте осмотримся в поисках причин. Та-а-ак, кажется, понятно. Вновь пустует доска объявлений, опять на утренней планерке поговорили ни о чем (каждый о своем), инвентаризацию на складе проводят те же сотрудники офиса, что и в прошлый раз, запланированная экскурсия для бухгалтеров на отраслевую выставку отменена (пусть делом занимаются!), дегустацию новой продукции компании решено полностью доверить отделу маркетинга. А что это за блок-схемы на столе в переговорной валяются? Раздаточный материал с тренинга? Вызовите тетю Машу, пусть наведет порядок!

Ну, и откуда бы здесь взяться изменениям? Впрочем, нет, прогресс есть. Вот уже по результатам инвентаризации выпустили стенгазету с фотографиями покосившихся складских стеллажей, да и повесили ее на пустующую доску объявлений. И не просто так, а с веселыми подписями под улыбающимися лицами коллег, пересчитывающих коробки. А вот в отделе продаж организовали <капиталистическое соревнование> среди менеджеров - все как положено, с экраном, с показателями, с ежемесячным чествованием победителей. И к юбилею фирмы заказали специальные значки для <аборигенов> компании с надписью <Ветеран движения>...

А дальше-то, дальше - вообще дела: генеральный директор на подведении итогов выступил перед всеми с презентацией целей, видения и стратегии компании, которую сам же и сделал в Power Point, если верить его секретарше. Да какие фотографии нашел: и тебе офисно-складской комплекс как у Procter & Gamble, и автомобили, как у супервайзеров Ford Motors, и Карибы с Гавайями для самых-самых... Да, за это можно работать!

Так или иначе, процесс возникновения синергетического эффекта в любой компании начинается с малого. И уж во всяком случае, как утверждают специалисты по трудовым спорам, большинство забастовок можно было бы предотвратить, вовремя донеся до сотрудников информацию о перспективах развития предприятия. Обычно они прекращаются после того, как кто-нибудь из руководства выйдет к бастующим и поговорит <по душам>.

Да, по поводу <раздатки> с тренинга: не выбрасывайте ее и не прячьте в дальние ящики письменных столов. Лучше повесьте прямо над рабочими местами ваших сотрудников. Пусть все эти <ступени продаж> и <функции менеджмента> повисят на стене перед их скучающими взорами. Хотя бы в первом акте повисят - глядишь, во втором и <выстрелят>...

**Как же вы общаетесь - без досок повсюду?!**

Этот замечательный вопрос из нашумевшего в конце прошлого века бестселлера Т. Питерса и Р. Уотермена <В поисках эффективного управления> родился еще во времена доисторических, грифельных досок. За прошедшие годы технологии офисного оборудования претерпели заметные изменения, разноцветными маркерами уже никого не удивишь, а, например, в просторных холлах компании <Белгородэнерго> устанавливаются целые стены из электронных мониторов, на которых работники могут видеть в графиках и диаграммах все ключевые показатели собственной деятельности.

Но возможности информационных досок этим вовсе не исчерпываются. Если ваша компания еще не обзавелась корпоративным порталом (не успели, нет средств, мало компьютеризированных рабочих мест), его с успехом может пока заменить обычная магнитная доска. Главное - создайте прецедент. Превратите ее, скажем, в Доску Знакомств, вывешивая в день рождения того или иного сотрудника не только формальную информацию о нем и его трудовых достижениях, но и сведения биографического или даже личного характера (хобби, друзья, семья, дети) - с предоставлением <документарного подтверждения> в виде фотографий.

Регламенты-инструкции пресловутые написали? Всех ознакомили под роспись? Ну что, полегчало? Если нет - обратитесь к пропаганде. Одно дело - ознакомиться, другое - выучить или хотя бы понять. Как показывает практика, сухой и абстрактный язык регламентов плохо воспринимается людьми, особенно производственниками. Им нужны примеры, случаи из жизни, картинки и фотографии. В качестве поощрения вашим <бизнес-ударникам> напишите краткую заметку (не особенно заботясь о стиле и жанре) о том, как менеджер Петров правильно обслужил клиента в торговом зале, бухгалтер Иванова за три дня до срока подготовила и сдала квартальную отчетность. А водители Ларионов и Гудько за счет четкого планирования маршрута транспортировки грузов сэкономили 1000 литров ГСМ. Сделайте в этой заметке акцент на ключевых моментах данного бизнес-процесса. Повесьте ее на вашу пустующую доску объявлений. Enjoy it!

Превратить работу в игру, рутину в фарс, а развитие бизнеса в увлекательнейший вид спорта вполне реально на любом уровне организационной иерархии. Недаром ведь Джимми Картер (кстати сказать, большой выдумщик по части нестандартных способов управления правительственными институтами США) любил повторять: <Мотивационный менеджмент - это не точная наука. Это, скорее, искусство, творческий акт>. Вот почему для руководителя важно не бояться быть <неправильно понятым>. Разумеется, в смысле применяемых им методов, но отнюдь не в смысле задач или целей организации. Жаль, что привычка поступать самому и руководить другими лишь так, <как принято у нас в компании>, обедняет арсенал используемых менеджерами управленческих приемов.

Известно, к примеру, как тяжело <приживаются> в компаниях структурные перестройки и нововведения. Поэтому адаптация к изменениям в организации нередко превращается в тяжелый и энергоемкий процесс. Особенно для руководителей, которые и являются их инициаторами. Сколько сил и доброй воли приходится тратить на донесение до персонала идеи о том, что необходимо менять существующий порядок! А если, паче чаяния, с кем-то не удалось поговорить лично, - жди саботажа. Как без искажения информации на промежуточных иерархических уровнях и без потери <роскоши личного общения> донести желаемую мысль до сердца каждого сотрудника?

Вспомним психологическую <шкалу убедительности> (по убывающей): жизнь, видеозапись, аудиозапись, печать. И приведем пример из новейшей истории одного крупного, сильно разветвленного торгово-промышленного холдинга (более 4000 сотрудников, около 30 филиалов и представительств в городах РФ). Руководитель предприятия составил и записал видеообращение к сотрудникам компании с разъяснениями, во-первых, неотвратимости самих изменений и, во-вторых, собственного их видения. Затем кассеты были переданы всем географически удаленным подразделениям для обязательного просмотра и обсуждения. Как и ожидалось, дальнейшее введение регламентов и изменение стандартов деятельности воспринимались сотрудниками уже в качестве руководства к действию, а не как повод усомниться в здравомыслии топ-менеджера. Кстати, первоначально мы предложили ему обратиться ко всем работникам с личным письмом, но потом вспомнили крылатое, ленинское изречение: <Из всех искусств для нас важнейшим является кино!>. А для вас?

ССП как средство агитпропа

Даже компаниям, активно использующим простые средства визуализации для мотивационных целей, есть куда стремиться. Получившая сегодня широкое распространение концепция ССП - сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) состоит в том, чтобы трансформировать миссию компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели оперативной деятельности. Эти показатели представляют собой баланс между внешними отчетными данными для акционеров и клиентов и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста. Авторы концепции Нортон и Каплан определяют этот баланс как равновесие между показателями результатов прошлой деятельности и будущего роста.

Реализованная в виде специальных модулей в таких известных ERP-системах (информационных системах комплексного управления предприятием), как SAP R3 и MBS-Axapta, идеология ССП вооружает руководителя действенными и эстетически привлекательными инструментами мотивации и управления. Сегодня уже тысячи сотрудников российских предприятий получают удовольствие от работы с инструментальными панелями и информационными диаграммами Balanced Scorecard. Каждый работник компании видит ряд имеющих прямое отношение к его деятельности числовых показателей или визуальных объектов, помеченных зеленым, желтым или красным цветом в зависимости от того, являются ли они удовлетворительными, неудовлетворительными или находятся в пограничном состоянии. <Раньше нам приходилось подолгу рассчитывать эти показатели с помощью электронных таблиц Excel, а уж на представление их в виде графиков и диаграмм часто просто не хватало ни времени, ни квалификации>, - говорят сегодня пользователи системы из маркетинговых, производственных и финансовых служб предприятий.

Главный аргумент сторонников широкого применения средств визуализации - они помогают использовать врожденную способность нашего мозга работать со зрительными образами. Эволюция распорядилась так, что лучше всего мы воспринимаем именно визуальные объекты. Часто оказывается, что для таких направлений деятельности, как торговля, услуги и т. п., все, что необходимо для анализа текущего состояния и динамики бизнеса, а следовательно, и стимулирования людей к новым трудовым свершениям, - это визуальное представление информации. Но люди редко решаются использовать визуализацию, не увидев ее в действии где-то еще. И в этом смысле отличная помощь управляющим - функционал модулей Balanced Scorecard в современных ERP-системах.

Ну, так что вы сделаете в понедельник, в 10.00 утра? Организуете для подчиненных кружок рисования? Или создадите фан-клуб вашей компании с шарфами корпоративной расцветки для всех его членов? А может, начнете внедрять сбалансированную систему показателей?