

Мы не занимаемся мотивацией персонала – взрослые люди мотивируют себя сами

[Павел Николаев](#)

Партнер тренинговой компании «Движение»

Разработчик авторской практики управления энергией для достижения личной эффективности и успеха в бизнесе - о «тонус-менеджменте», о способах повысить производительность труда и о вине за чужие ошибки

Что самое сложное в работе руководителя?

Увидеть потенциал каждого члена команды и понять, как он может быть использован для достижения целей

Какие качества нужны руководителю для успеха в бизнесе?

Комплексное, системное видение возможностей и рисков, способность действовать одинаково эффективно на оперативном и на стратегическом уровнях

Как завоевать любовь и уважение сотрудников?

Уйти из парадигмы «Должность – должность» в парадигму «Личность – личность»

Чего никогда не должен делать руководитель?

Лгать себе и другим

Проблемы и решения

Какие проблемы на рынке бизнес-образования и консалтинга вы считаете основными?

Одна из наиболее острых проблем на рынке бизнес-образования и консалтинга – дефицит кадров. Согласен с высказыванием Марка Кукушкина, генерального директора «Best T&D group», назвавшего хороших тренеров-консультантов «штучным товаром». На сегодняшний момент значительное количество специалистов на рынке бизнес-образования мигрируют из одной компании в другую, часто параллельно работая от разных консалтинговых и тренинговых компаний. Подобная ситуация в буквальном смысле создает дефицит рук и голов.

И что вы сделали для решения этой проблемы?

Нам частично удалось решить для себя проблему кадров. Год назад мы понимали, что привлечь к сотрудничеству уже состоявшихся профессионалов будет непросто, еще сложнее будет удержать их в команде. Эффективным решением стало создание особых условий сотрудничества специалистов с нашей тренинговой компанией. Для нас было очевидно, что во

взаимоотношениях с профессионалами, помимо финансовой составляющей, важны и другие факторы.

Мы сделали акцент на свободу творчества: создали для тренеров-консультантов условия, которые содержали минимальные ограничения.

Каждый тренер имел большой коридор творческой свободы. Согласно нашим договоренностям, все члены команды имеют возможность инициировать процесс создания и разработки новых продуктов. И деятельность по их разработке и совершенствованию поддерживается финансово и морально руководством компании.

Сегодня отношения в команде характеризуются стабильностью и включенностью. Одно из главных ценностей стало сотворчество. Мы верим, что компания «Движение» для наших сотрудников не только место, где они получают деньги, но и место, где они имеют возможность подлинной самореализации.

Мотивация персонала

Что мотивирует больше - денежная премия или похвала руководителя?

Ответ на этот вопрос может прозвучать как крамола. Мы не занимаемся мотивацией персонала. Мы верим, что взрослые люди (во всех смыслах взрослые) лучше всего мотивируют себя сами. Мы обсуждаем схему финансового вознаграждения (которая может пересматриваться), создаем условия для работы и дальше не думаем о мотивации вообще. Внутри команды разговоры о мотивации мы «заменили» разговорами о производительности труда.

Что вы предпринимаете, чтобы повысить производительность труда?

Производительность труда и личная эффективность сотрудников всегда находятся в фокусе нашего внимания. Особое внимание мы уделяем энергии сотрудников, иными словами, наличию внутренних ресурсов для достижения значимых для нас целей. Для нас очевидно, что помимо профессиональной компетенции и желания, для достижения успеха необходимы силы. Каждый хотя бы однажды понимал, что хочет и может сделать то, что планировал, но только после того, как банально выспится.

Будучи компанией, которая предлагает своим клиентам программы по тонус-менеджменту (развитию навыков управления энергией для достижения личной эффективности), мы сами используем инструменты управления энергией.

Модель тонус-менеджмента предполагает, что люди имеют возможность влиять на уровень личной и командной энергии на четырех уровнях: физическом, эмоциональном, интеллектуальном и сущностном.

Например, на физическом уровне мы приветствуем частые перерывы – один раз в 1,5 часа. Некоторые сотрудники бэк-офиса имеют возможность строить собственный рабочий график, самостоятельно выбирая, во сколько начнется их рабочий день.

В основе такого подхода лежит производительность труда, а мерилем успешности являются достигнутые цели.

Некоторое время назад мы поняли, что наполняя корпоративный буфет, мы тратим деньги только на «высокооктановое топливо». У нас есть информационный стенд, на котором локализованы личные спортивные достижения сотрудников: кто-то встал на ролики, кто-то поставил личный рекорд в плавании, кто-то взял теннисную ракетку после перерыва в несколько лет. И это дает куда больший стимул!

Еще один фактор, который позволяет нам строить сплоченную энергетизированную команду – эмоциональное спонсорство. Так Роберт Дилтс (один из первых разработчиков, автор многочисленных технологий, книг и статей, тренер и консультант, активно работающий в области нейролингвистического программирования (НЛП)) назвал процесс эмоциональной поддержки и одобрения. Содержательная часть этого процесса наполнена уважением и словами веры в адрес каждого сотрудника. Именно уважение рождает эмоциональную стабильность и позволяет не тратить энергию на обиды, жалобы, зависть и другие неативные эмоции, возникающие в коллективе.

На интеллектуальном уровне мы используем систему «цветных браслетов», которая позволяет использовать как концептуальное, так и тактическое мышление во время взаимодействия на совещаниях. Также мы управляем энергией команды и на сущностном уровне модели тонус-менеджмента. Нет никаких сомнений, что смыслы влияют на ощущение сил: знаменитое «если мы знаем «зачем», мы выдержим любое «как». Осмелюсь предположить, что мы все в нашей команде знает это «зачем».

Работа с клиентами

Как вы добиваетесь, чтобы клиенты любили вашу фирму?

Увеличение коридора свободы и поддержка процессов творчества и сотворчества в команде, высокий уровень энергии обернулись для нас дополнительными бонусами. В 2012 было создано 7 учебных программ, которые были восприняты клиентами. «Приятно и по-настоящему интересно знакомиться с новыми продуктами» - слышим мы от наших клиентов. В большинстве случаев такой интерес конвертируется в продажи и последующее сотрудничество. Мы понимаем, что из клиентоориентированной компании мы становимся инновационной, а клиентоориентированность выходит на новую орбиту. Так, из десяти тендеров, в которых мы принимали участие в прошлом году, были выиграны пять. Сегодня этот показатель увеличился на 30%. Столь активное развитие поддерживает наш оптимизм и стремление двигаться дальше.

Личная эффективность

Что лично вы используете для повышения собственной эффективности?

Тони Шварц, автор книги «Жизнь на полную мощность», в одном из интервью высказал точку зрения о том, что большинство руководителей перегружены на эмоциональном и интеллектуальном уровне и «недогружены» на физическом и сущностном («духовном» в цитате Тони Шварца). Я лично вхожу в это большинство руководителей. В этой связи процесс повышения личной эффективности для меня, с одной стороны, двигательная активность, с другой стороны – размышления о перспективах развития бизнеса, осмысление горизонта развития компании и масштабов географического присутствия.

Если говорить более предметно, есть несколько действий, которые позволяют мне генерировать энергию на физическом уровне: пробежки – за последние полгода я увеличил

дистанцию с 2 до 5 км, бегаю регулярно 2-4 раза в неделю, а в октябре этого года планирую принять участие в десятикилометровом забеге «Осенний Гром», который пройдет в Парке Горького; питание – мне удалось ввести в жизнь достаточное количество продуктов с низким гликемическим индексом, при этом каши заняли стабильное место на обеденном столе.

На сущностном уровне сложно говорить об универсальных инструментах. Я бы назвал ту работу, которую мы проделываем на уровне осознания наших главных смыслов, экзистенциальными выборами. Мой уровень энергии серьезно изменился, когда мне стало одновременно и важно, и интересно продвигать практику тонус-менеджмента как метод управления энергией «на федеральном уровне, выводя его за рамки МКАД».

На чужих ошибках

О каких своих ошибках вы готовы рассказать читателям? Как бы вы поступили сегодня, с учетом накопленного опыта?

Вопрос заставил серьезно задуматься. Была в моей практике одна ошибка и весьма поучительный урок. Какое-то время назад наша компания выступала субподрядчиком на крупном проекте. Мы полностью положились на методологические разработки наших партнеров, и в данном проекте выступали скорее в роли «дополнительных рук». В финале проекта стало понятно, что клиент недоволен результатами, что сценарий и основной замысел проекта оказались в корне неверным. Нам не удалось добиться необходимых эффектов, и заключительным аккордом взаимодействия стала развернутая критика клиента в адрес преимущественно нашего партнера, однако, хоть и в меньшей степени, компания «Движение» тоже попала «под обстрел».

Спустя месяц мы столкнулись с ситуацией, где нашу компанию настоятельно не рекомендовали, ссылаясь на упомянутую выше историю. Вывод для меня был один. Если ты что-то делаешь, то неважно, в какой роли ты при этом выступаешь – не имеют значения полномочия и предыстория, бери ответственность на себя. Все, что ты делаешь, создает или разрушает твой имидж, влияет на будущие отношения и успех.

Благодарим за интервью!

Вы руководитель? Еженедельник «На стол руководителю» будет рад опубликовать ваше интервью с ответами на [вопросы редакции](#).