

ИГРЫ, В КОТОРЫЕ ИГРАЮТ ЛЮДИ, ИЛИ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ

Подчеркивая влияние корпоративной культуры на повышение мотивации работников, автор статьи рассказывает об опыте применения успешными российскими компаниями технологий, созданных классиком американского менеджмента Л.Ронном Хаббардом. По мнению автора статьи, для повышения мотивации персонала нужно не только донести до него цели владельцев компании, а действительно заинтересовать работников — втянуть их в Игру. Именно тогда сотрудники станут сплоченной командой, где каждый будет мотивирован на наилучший результат.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: корпоративная культура, ценности компании, мотивация персонала

Жизнь — это ИГРА.

Любая работа — это Игра.

Игра состоит из свобод, барьеров и целей.

Легко увидеть игру, если говорить о крикете или футболе. Труднее смотреть на жизнь как на игру, когда приходится вставать до восхода солнца и возвращаться домой, только когда оно уже зашло, после целого дня изнурительного и относительно неблагоприятного труда. Скорее всего, кто-то будет возражать против того, что такую деятельность вообще можно назвать игрой.

Л.Рон Хаббард



Смолякова Галина Владимировна — лицензированный консультант WISE (международная ассоциация предпринимателей, которые используют в своем бизнесе технологию управления, разработанную Л.Ронном Хаббардом), президент компании BusinessForward (г. Санкт-Петербург)

Понятие «корпоративная культура» стало употребляться менеджерами крупных компаний в развитых странах в двадцатые годы прошлого столетия, когда возникла необходимость упорядочения взаимоотношений внутри фирм и корпораций [5, с. 106].

В современном бизнесе корпоративная культура выступает важным условием успешной работы организации, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности.

Существует множество определений корпоративной культуры, каждое из которых отражает одну или несколько ее характерных черт. Ниже приведены несколько из них.

Корпоративная культура — это:

- «наблюдаемые повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях людей, например, используемый язык, формы проявления уважения, принятые манеры» [2, с. 14];
- «ключевые или доминирующие ценности, поддерживаемые организацией» [3, с. 98];
- «нормы, возникшие в рабочей группе» [6, с. 145];
- «философия, определяющая политику организации в отношении служащих и заказчиков» [4, с. 156];
- «правила игры, действующие в организации, приемы и навыки, которыми должен овладеть новичок, чтобы быть принятым в члены организации» [1, с. 68].

Исходя из всего перечисленного выше, *корпоративную (организационную) культуру* можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Это своего рода система общих ценностей, которая помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться.

Корпоративная культура в жизни многих зарубежных компаний — явление отнюдь не новое. Она помогает выявить потенциальные способности людей, сплотить их, мобилизовать на достижение высших целей, выполнение миссии корпорации. Понимая это, западные управленцы стараются поддерживать традиции фирмы, слегка корректируя их, если того требуют современные условия. Благодаря сильной корпоративной культуре организация начинает напоминать большую семью, в которой каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благу.

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы

компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

Подобно тому, как характер влияет на поступки человека, организационная культура оказывает влияние на поведение, мнения и действия работников компании. Корпоративная культура определяет, как сотрудники подходят к решению проблем, обслуживают заказчиков, ведут дела с поставщиками, реагируют на конкурентов, как в целом осуществляют свою деятельность. Она олицетворяет собой те неписаные законы, нормы и правила, которые объединяют членов организации.

Говоря о важном значении организационной культуры, следует отметить, что она определяет представления сотрудников о компании, создает у них чувство стабильности, безопасности. В то же время знание организационной культуры помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события и понимать окружающих. Культура более чем что-либо другое повышает ответственность работников, выполняющих поставленные перед ними задачи. Признавая и награждая творческих, эффективных сотрудников, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей.

Понимая это, руководство компаний сегодня стремится к созданию сильной корпоративной культуры, одним из показателей которой является низкая текучесть кадров. Это объясняется единодушным отношением работников к тому, что является целями и ценностями компании, что, в свою очередь, помогает сплотить сотрудников, вызывает у них чувство преданности своей организации, желание покинуть ее пропадает. Таким образом, можно говорить о корпоративной культуре как об инструменте мотивации.

Классик американского менеджмента Л.Рон Хаббард для управления мотивацией людей

рекомендовал в первую очередь объяснить сотрудникам цели хозяев компании, донести эту информацию, в том числе через корпоративную культуру, согласовать цели владельцев компании, ее руководителей и рядовых членов коллектива. При достижении желаемого результата у руководства заметно уменьшится количество работы, связанной с планированием и приказами. Поясним, что имеется в виду. Общеизвестно, что многим руководителям приходится писать приказы по самым разным поводам: например, бухгалтеру — провести инвентаризацию, начальникам отделов — отчитаться о проделанной работе и т.д. При этом одной из должностных обязанностей бухгалтера и так является проведение инвентаризации, начальники отделов в обязательном порядке должны сдавать отчеты высшему руководству... Но своими обязанностями работники порой пренебрегают, и руководителю приходится контролировать их. Если же сотрудники высокомотивированы, им абсолютно не нужно напоминать с помощью дополнительных приказов об их обязанностях — они и так

Рис. 1. Корпоративный выезд на природу (о. Валаам)



¹ Квота — количественный показатель, который надо достичь.

стараятся все сделать в срок, поскольку стремятся к повышению производительности компании, в которой работают.

Предприниматели, использующие в своем бизнесе идеи Хаббарда, с 1979 г. объединены в ассоциацию WISE (World Institute of Scientology Enterprises), которая помогает внедрять административную технологию в бизнесе, способствует процветанию и расширению любящих свой бизнес предпринимателей, выдает лицензии на осуществление деятельности с применением модели административного ноу-хау. Как лицензированный консультант WISE расскажу и о своем опыте применения технологии мотивации, созданной Хаббардом. Так, в моей компании существует традиция поощрять выполненную квоту¹ различными поездками (см. рис. 1).

Например, мы ставим цель предоставить услуг за месяц на 5 000 000 рублей. Если цель достигнута, мы всем коллективом едем в выходные в другой город или на природу. Если услуг предоставлено на 4 000 000 руб. — идем в театр, на 3 000 000 руб. — в кино. Так у персонала появляется мотивация сделать как можно больше. Главное — предлагать те способы проведения досуга, которые действительно интересны сотрудникам. Для выяснения этого необходимо заранее проводить опросы сослуживцев. В результате такого опроса вы получите представление об их целях и предпочтениях, сделаете определенные выводы и сможете проводить корпоративные игры.

Игра на звание лучшего сотрудника. Лучший сотрудник месяца определяется по самому большому количеству благодарностей (в письменном виде, см. рис. 2) от коллег (1 балл) и учредителей (3 балла). Ему вручают фотографию

«Мы вознаграждаем производство и растущие статистики и наказываем непроизводство и падающие статистики. Всегда. Кроме того, мы делаем это только на основе статистик — не на основе слухов, личных качеств и связей». Л.Рон Хаббард.

в рамке с надписью «Лучший сотрудник месяца» и награждают билетами в театр или кино на двух человек.

Тремя лучшими сотрудниками квартала считаются работники, получившие по результатам опроса самое большое количество баллов. Каждый сотрудник участвует в конкурсе только в одной из трех номинаций:

- самый продуктивный;
- самый ответственный;
- самый доброжелательный.

Победив в этой игре, сотрудник получает фотографию с надписью «Лучший сотрудник квартала» и ценный памятный подарок.

Лучший сотрудник года определяется по наибольшему количеству баллов в сумме по результатам опроса и количеству благодарностей. Если сотрудник становится лучшим за год, для него предусмотрены следующие поощрения:

- фото с надписью «Лучший сотрудник года»;
- запись в трудовую книжку;
- ценный памятный приз;
- ужин с учредителями в ресторане или неделя оплачиваемого отпуска;
- именной подарочный сертификат на определенную сумму (см. рис. 3).

Игра на звание лучшего отделения. Лучшее отделение недели получает благодарность, для сотрудников покупают торт, фрукты и т.д. Если отделение стало лучшим за месяц, оно получает благодарность, ему вручают небольшой переходящий кубок «Лучшее отделение месяца» и билеты в театр или кино. Если отделение является лучшим в течение квартала, то его награждают походом в ресторан, боулинг, бильярд и т.п., а текст благодарности («Лучшее отделение квартала»), заключенный в рамку, передается отделению на постоянное хранение.

Если отделение становится лучшим за год, то оно получает:

- благодарность;
- большой постоянный кубок «Лучшее отделение года»;
- ужин в ресторане.

Рис. 2. Сотрудник компании BusinessForward (рядом полученные благодарности)



Рис. 3. Победители игр «Лучшее отделение года» и «Лучший сотрудник года» с кубком и подарочными сертификатами



Я рассказала только об основных играх, практикуемых в моей компании. Их может быть гораздо больше. Но они, несомненно, должны

быть, и если их не придумает сам руководитель, то играть будут против него. Поэтому лучше это делать самому, чем дожидаться игры под названием «Охота на босса». Предостерегая от возникновения подобных ситуаций, Л. Рон Хаббард в статье «Ответственность вождей» писал: «Когда игра или представление закончены, должна быть новая игра или новое представление. А если этого нет, то кто-нибудь другой непременно начнет их, а если вы никому не дадите сделать это, то игра станет «охотой на вас».

Хотелось бы привести примеры того, какие игры проводились и продолжают проводиться в некоторых успешных компаниях. Консультант WISE Анатолий Мигов, управляя московской компанией «С-Агросервис», придумал следующее: если статистика дохода за неделю была рекордной, т.е. таких продаж не было за всю историю компании, то для всех сотрудников компании покупали пиццу — большое количество разных сортов. Описываемое происходило в конце 1990-х — начале 2000-х годов, и пиццы тогда были в новинку. Выбор пал именно на это блюдо неслучайно: среди сотрудников компании был проведен опрос, и на вопрос: «Что бы вы хотели получить за достижение рекордной статистики?» большинство ответило: «Пиццу!» Поэтому ее и покупали.

Если уровень дохода компании находился на высоком уровне (состояние Изобилия² по административной технологии Л.Рона Хаббарда — см. рис. 4) и продолжал расти три недели подряд, покупалась пицца на всех за счет компании. Если рост доходов продолжался четыре недели, то, кроме пиццы, все сотрудники получали премию — 5% от недельного заработка (кроме тех, чьи личные показатели были в течение четвертой недели низкими). Если и пятую неделю подряд рост доходов оставался высоким, то сотрудникам также покупалась пицца и выдавалась премия в размере 10% от недельного заработка.

Несмотря на небольшой размер премии, вся компания увлеклась игрой.

У продавцов была своя игра: они получали не должностной оклад (ставку), а процент от личных продаж, т.е. на пиццу они могли заработать себе сами. Остальные сотрудники не очень зависели от продаж, но раз у них была такая цель — сделать третье, четвертое, пятое Изобилие (на третьей, четвертой и пятой неделе), то они приходили к продавцам и интересовались: «Ну как вы, сделаете Изобилие?» И продавцы не могли не ответить им утвердительно, потому что они зависели от склада, бухгалтерии, секретаря приемной... Таким образом, продавцы старались не только для себя, но и для всей команды.

В той же компании проводилась еще одна игра — на звание лучшего продавца года, а призом для победителя было шикарное кожаное директорское кресло. Причем это был не переходящий приз — креслом сотрудник мог постоянно пользоваться до тех пор, пока работал в компании. И вот победитель получал награду: у всех — обычные стулья, а у него точно такое же, как у директора, кресло. Никто не имел права садиться на него без разрешения хозяина. Не раз бывало: какой-нибудь продавец подходил к счастливому обладателю кресла, просил разрешения на нем посидеть. Садился, наслаждался комфортом и говорил: «Все, в следующем году я буду лучшим, я тебя сделаю!» И Игра продолжалась!

Получилось так, что два года подряд звание лучшего продавца года получал один и тот же человек. Предложили в качестве приза поставить ему директорский стол, но он отказался: «Лучше подарите мне холодильник для напитков». Просьба была выполнена, и вся компания знала, что это личный холодильник победителя. Если кто-нибудь хотел поставить туда что-то свое, то нужно было у хозяина просить разрешения. Даже директор подходил и спрашивал: «Можно бутылочку колы поставить?» «Нет, босс,

² Изобилие — состояние, когда линия на графике статистик круто идет вверх, т.е. статистики деятельности резко вырастают. В этом состоянии нужно оставаться очень бдительными и применять специально разработанную Л.Роном Хаббардом формулу состояния Изобилия. К сожалению, большинство людей, достигая Изобилия, мгновенно теряют его, так как не знают формулы для удержания Изобилия и делают все наоборот.

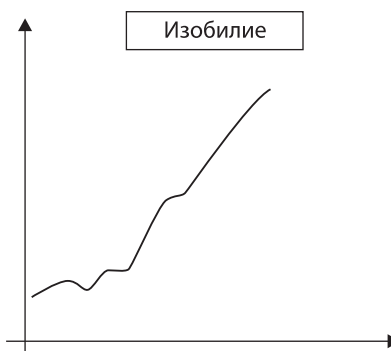
места нет!» И директор разворачивался и уходил. Это поддерживало игру.

В качестве примера того, какую игру еще можно провести в компании, расскажу о Самарском заводе «Стройфарфор». Павел Мисюля, директор этого завода и член международной ассоциации WISE, каждый месяц проводит конкурс на звание лучшего продавца. Победитель конкурса в течение месяца ставит личный автомобиль на директорскую стоянку. Кроме того, директор дает лучшему продавцу спецталон, по которому он может в заводской столовой обедать без очереди. Готовят там очень хорошо, на обед приходят не только заводчане. Вот представьте себе: стоят в столовой в очереди люди из руководства, солидные клиенты, входит парнишка и сразу идет к раздатчице. Кто-то, не знающий, в чем дело, пытается его «притормозить»: «Эй, парень, здесь очередь!» Но те, кто в курсе этой игры, говорят сразу: «Тише, тише, это лучший продавец, это приказ директора!» «О, это другое дело!»

Еще одна игра, предложенная Павлом Мисюлей: если человек 5 лет не пропускал работу из-за болезни, то ему в конце года полагается премия — 5% годовой зарплаты. Если не брал больничный ни разу за 10 лет работы, то премия составляет 10% зарплаты за год, если 15 лет — 15%. Для грузчиков имеется специгра: если они ставят рекорд отгрузки, то завод покупает им билеты на футбол (опрос показал, что грузчики — футбольные фанаты). Появилась у директора завода еще одна идея: давать в аренду лучшему продавцу машину — «Порше» или «Феррари»...

Человек — это основа организации. Но с позиций управления нельзя говорить о человеке

Рис. 4. График статистики в состоянии Изобилия



вообще, поскольку каждый работник — индивидуальность. У всех людей свой стиль поведения, разные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям. Потребности и мотивация к деятельности у разных людей также могут существенно отличаться. Однако, если вы не просто объясните работникам цели компании и ее ценности, а действительно заинтересуете своих подчиненных — втянете их в Игру, то не сомневайтесь — ваши сотрудники станут сплоченной командой, где каждый будет мотивирован на наилучший результат.

Организация, руководители которой не осознают важность формирования организационной культуры, не придают этому вопросу должного значения, вряд ли достигнет больших успехов в бизнесе. Время показало, что выжить в современных рыночных условиях можно только с сильной сплоченной командой, созданной благодаря эффективной корпоративной культуре.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. — Минск: БГЭУ, 1996.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Курбыла Т.И. Конфликты и сотрудничество в американской демократии // Вестник МГУ. Серия 3. № 2, 1997.
4. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организацией: Учебник. — М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.
5. Микро- и макроэкономика: Практикум. — СПб.: АО «Литера плюс», «Санкт-Петербург оркестр», 1994.
6. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации. — М.: Инфра-М, 2000.