

МОТИВАЦИОННЫЙ АУДИТ КАК ТЕХНОЛОГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

М.О. ОЛЕХНОВИЧ, Т.А. МАКАРОВА

Олехнович Мария Олеговна, кандидат психологических наук, консультант по управлению персоналом.

Макарова Татьяна Александровна, консультант ЦКТ "Культ личности".

На данном этапе развития экономики в нашей стране каждый руководитель организации старается максимально эффективно использовать все ее ресурсы для достижения высокого уровня конкурентоспособности производимой продукции или услуг.

На российских предприятиях наиболее широко используется денежное стимулирование (повышение заработной платы, премии и т.д.). Но в условиях развивающихся рыночных отношений и повышения конкуренции использование только материальных методов стимулирования приводит к снижению конкурентоспособности продукции и неудовлетворенности нематериальных потребностей персонала. Непринятие во внимание нематериальных потребностей может привести к снижению заинтересованности работников в данной трудовой деятельности и, как следствие, к ухудшению качества работы и климата в коллективе, уходу работников из организации.

Выявление и удовлетворение нематериальных потребностей является мощнейшим механизмом стимулирования работников, обеспечивающим высокий уровень их заинтересованности и удовлетворенности трудовой деятельностью, снижение затрат и повышение эффективности производства.

Типичные проблемы российских руководителей

Большинство руководителей считают, что мотивация персонала - это "виртуальная" область, которую нельзя "пощупать" и которой уж тем более невозможно управлять.

Типовая ошибка N 1:

Работники трудятся ради зарплаты.

Типовая ошибка N 2:

Работникам нужны только деньги.

Типовая ошибка N 3:

Работников легко стимулировать деньгами.

Список ошибок можно продолжить. Даже те руководители, которые придерживаются концепции У <*> (ориентирована на удовлетворение запросов людей и использует методы поощрения), считают, что российские работники - исключение из правил. Даже те из них, кто может с увлечением выполнять свою работу, заботясь о качестве результатов и репутации организации, все равно хотят только денег. Что уж говорить про руководителей, которые придерживаются концепции Х при управлении персоналом <***> (основана на жестком контроле за поведением работников и влиянии за счет принуждения и угроз)!

<*> См.: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2004. С. 179; Почебут Л.Г., Чикер В.А. Индустриальная социальная психология: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997. С. 24; О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс, 1979. С. 133.

<***> См.: Почебут Л.Г., Чикер В.А. Индустриальная социальная психология: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997. С. 24; О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс, 1979. С. 132 - 133.

Есть и другая проблема. Те руководители, которые умеют мотивировать "от Бога", зачастую не осознают этот навык как свое преимущество - и тем более не могут передать его коллегам. А те, кто не умеет управлять мотивацией подчиненных, считают это невозможным (см. вступление к статье).

А третья проблема заключается в том, что руководители не знают, что делать с ключевыми работниками (директор шоу-программ в ночном клубе, ведущий инженер промышленного предприятия, руководитель продуктовой группы в страховой компании и др.), у

которых все есть, им уже ничего не надо, а предприятие без них не сможет выжить. Или почему лучшие работники покидают компанию, иногда уходя "в никуда", на такую же или даже более низкую зарплату? А может быть, и так: как заставить работников повысить результативность работы при повышении заработной платы? Как вы думаете, насколько лучше станут работать участковые врачи, когда их зарплата с 1 января 2006 г. увеличится более чем в 3 раза (с 3 тыс. рублей до 10 тыс. рублей)?

Работа по исправлению ошибок

Чтобы "прощупать" мотивацию работников, начните с нескольких нехитрых экспериментов.

Эксперимент N 1

Ответьте себе на вопрос: "Могу ли я сделать своему подчиненному замечание?"

Например, в одной из организаций арт-директор, будучи в нетрезвом виде, разгромил весь офис: побил зеркала и посуду, поломал столы и стулья, испортил стенные панели. Директор собирался его уволить. В результате, к недоумению всего остального персонала, тот отделался вычетом стоимости ущерба из зарплаты. Но при зарплате в 5000 у.е. вычет даже половины сильного влияния на него не оказал. А директор получил в придачу еще и новый довод со стороны провинившихся работников: "Почему ему можно, а нам нельзя?"

Эксперимент N 2

Ответьте себе на вопрос: "Что мои подчиненные могут сделать не за зарплату?"

Например, консалтинговая компания, занимающаяся внедрением "1С", слишком быстро выросла. За год количество консультантов увеличилось почти в 3 раза. Чтобы успевать за ростом количества заказов, были набраны новички, которых сделали помощниками "старичков". Предполагалось, что "старички" обучат молодых, чтобы разгрузить себя. Первый звонок прозвенел, когда опытные программисты попросили оплатить наставничество, второй - когда они захотели, чтобы оплата часа работы с новичком была равна оплате консультации у клиента, а третий - когда в придачу к этому они захотели с проектов новичков получать такой же процент, как и со своих.

Цели мотивационного аудита

В ходе оценки системы мотивации персонала организации проверяются следующие параметры управления персоналом:

- наличие и комплексность процедур по выявлению потребностей персонала;
- распределение областей ответственности за мотивацию персонала между высшим руководством, службой управления персоналом и линейными руководителями;
- количество и качество выполненных работ по диагностике, осуществлению и проверке системы управления мотивацией работников.

Целями проведения мотивационного аудита могут быть:

- оценка эффективности существующей системы управления мотивацией;
- определение соответствия системы управления мотивацией ТК РФ;
- рекомендации по необходимому перестроению системы мотивации;
- разработка системы стимулирования персонала под новые цели;
- оценка соответствия системы мотивации целям предприятия;
- оптимизация издержек на управление мотивацией персонала;
- оценка мотивационного потенциала персонала;
- создание основы для улучшения (разработки) системы мотивации;
- оценка объемов ресурсов, требуемых для изменения системы мотивации.

Цели мотивационного аудита зависят от целей руководителя (разработка новой системы или совершенствование действующей), особенностей работы организации (ее размера, источника финансирования, типа кадровой политики и т.д.), состояния рынка труда (высокая текучка или застой по ключевым профессиям). Например, транснациональную компанию, имеющую производственные и сбытовые подразделения в России, больше всего волнует владение руководителями методами нематериальной мотивации, так как уровень заработной платы, социальный пакет и др. в компании достаточно высоки, но мотивация работников оставляет желать лучшего. А директор ночного клуба планирует разработать новую систему вознаграждения персонала, занятого обслуживанием клиентов.

Задачи мотивационного аудита

При проведении мотивационного аудита решаются следующие задачи:

1. Оценка текущей стратегии предприятия в области мотивации персонала.
2. Оценка системы мотивации персонала и взаимосвязей между процедурами:
 - анализ модели системы стимулирования на основе документации;
 - оценка четкости осуществления стимулирующих воздействий высшим руководством;
 - диагностика системы мотивирования на уровне линейных руководителей.
3. Оценка мотивационного потенциала персонала организации:
 - диагностика мотивационно-потребностной сферы работников;
 - выявление областей актуальных и базовых потребностей;
 - оценка областей демотивации, требующих оперативной коррекции.
4. Определение соответствия:
 - действующей системы мотивации стратегии организации в этой области;
 - действующей системы мотивации целям организации;
 - действующей системы мотивации мотивам работников;
 - затрат на мотивацию получаемому организацией эффекту;
 - навыков руководителей по управлению мотивацией ожиданиям работников.
5. По результатам оценки составляются рекомендации по изменению стратегии, структуры, процедур мотивации персонала.

Структура мотивационного аудита первого уровня представлена на нижеприведенном рисунке (см. рис. 1 - 5 "Структура мотивационного аудита"). Полнота ее реализации зависит от целей, поставленных руководителями организации перед проведением мотивационного аудита.

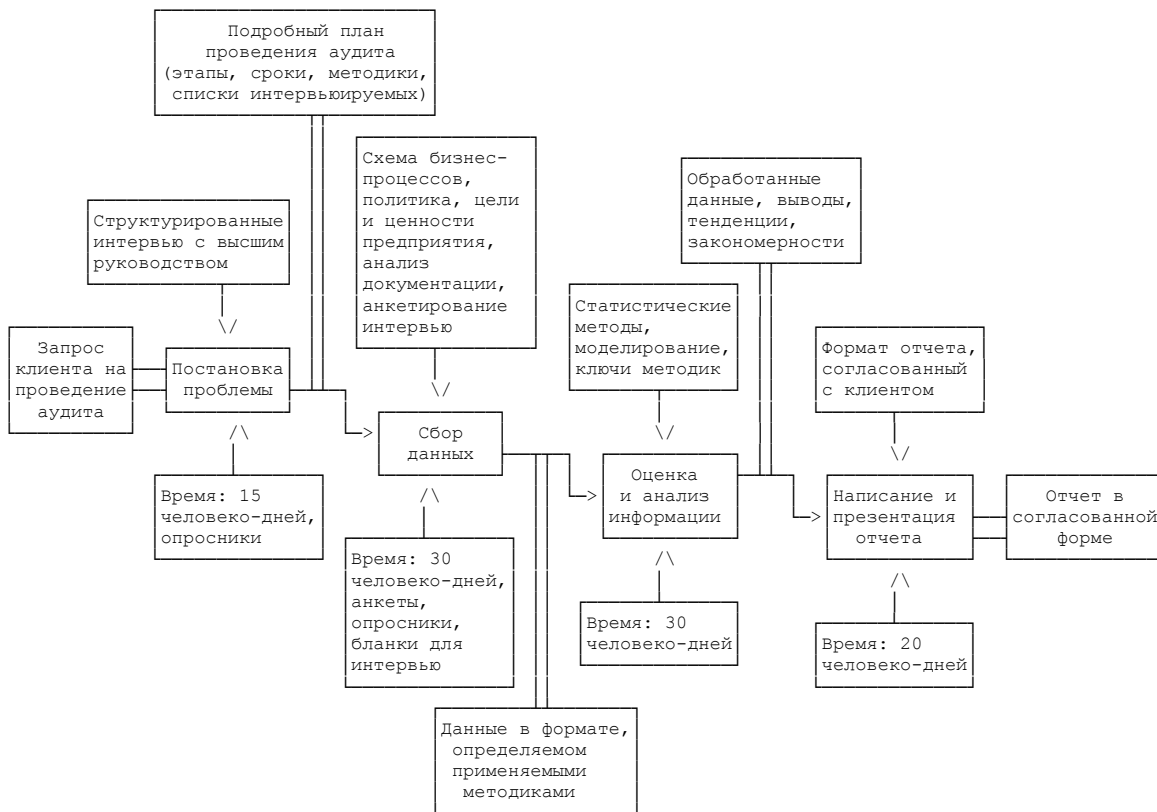


Рисунок 1. Структура мотивационного аудита

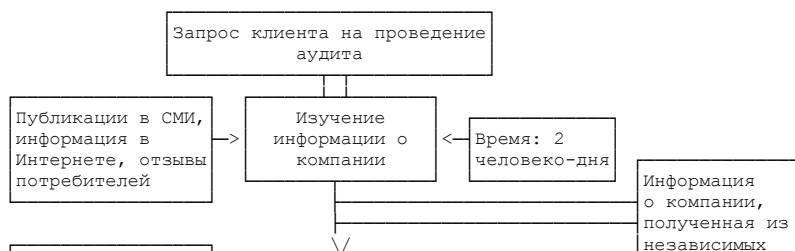




Рисунок 2. Постановка проблемы

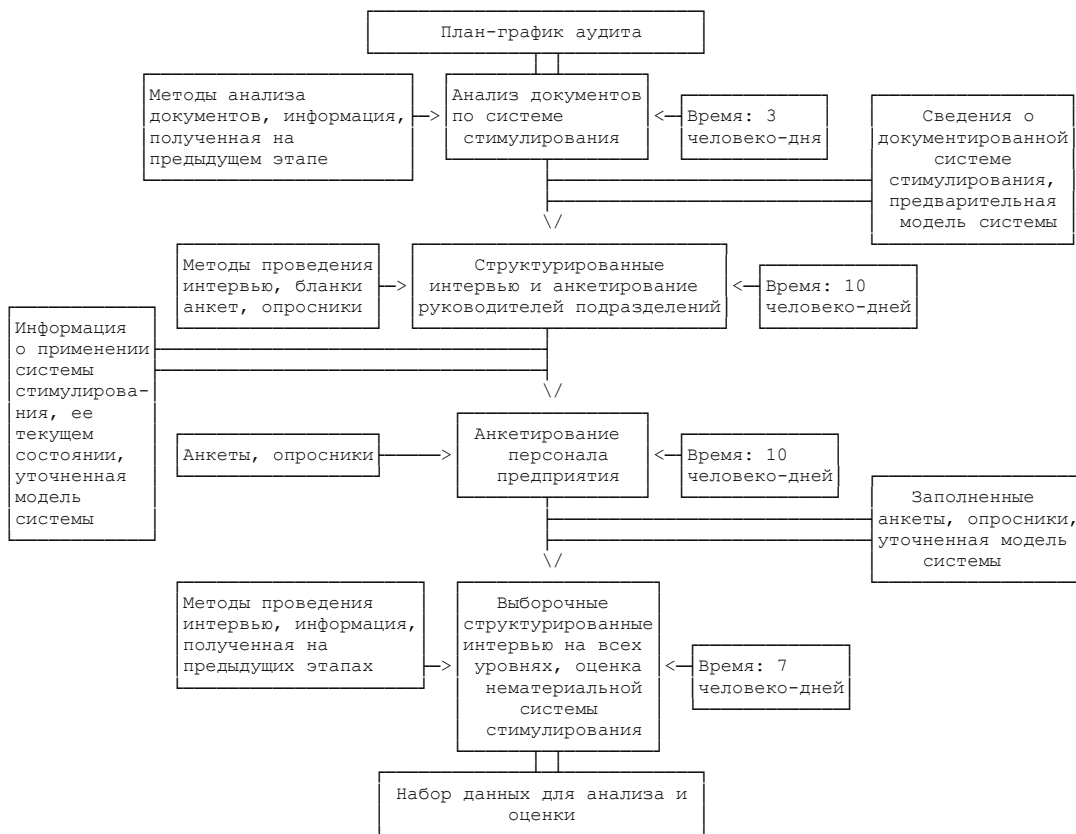
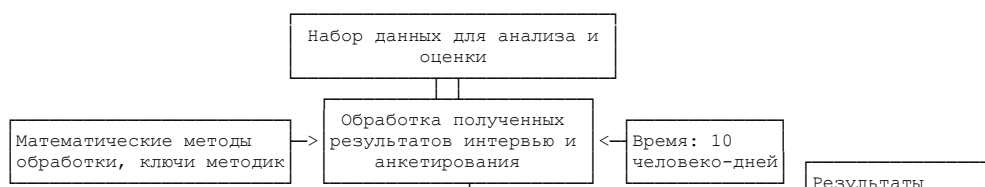


Рисунок 3. Сбор данных



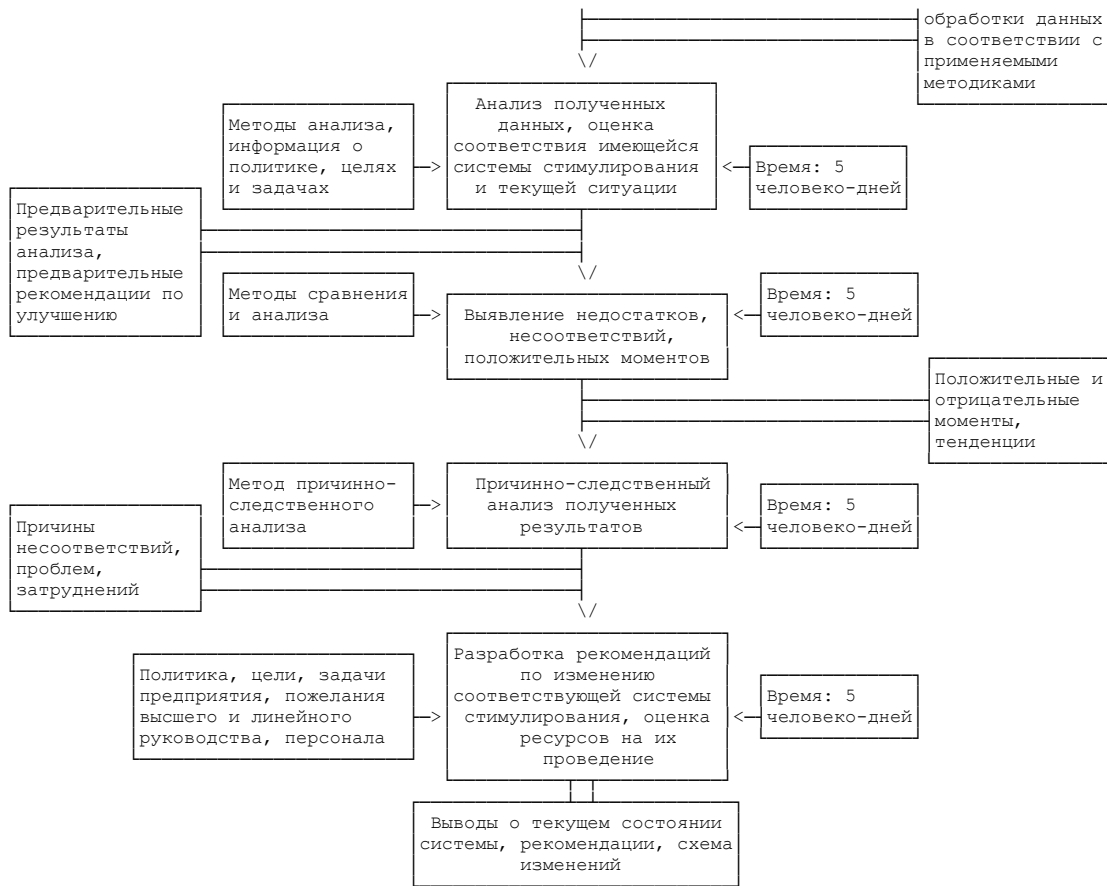
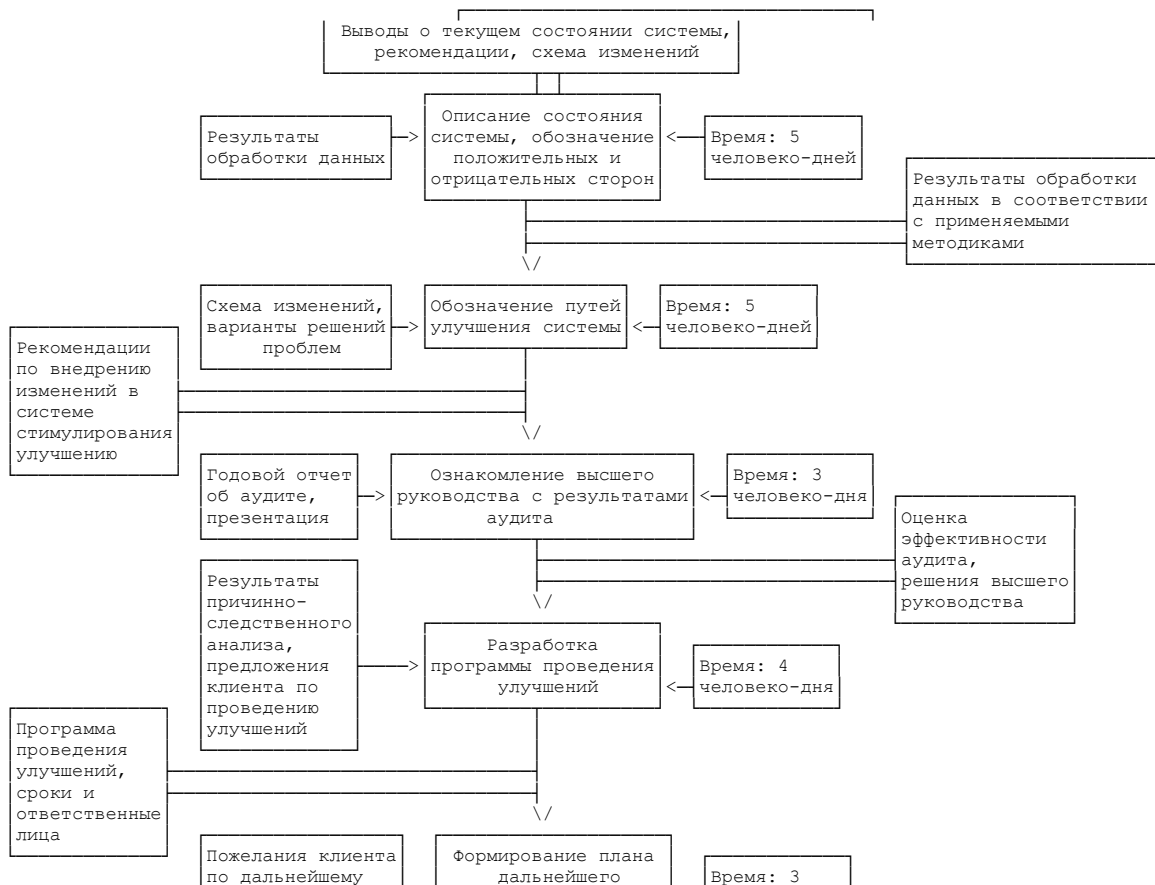


Рисунок 4. Оценка и анализ информации



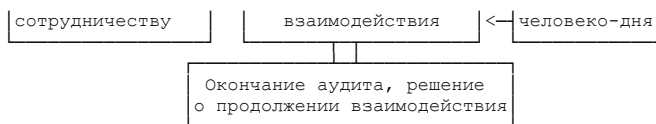


Рисунок 5. Написание отчета

Последовательность шагов мотивационного аудита

При проведении мотивационного аудита можно воспользоваться следующей последовательностью шагов:

1-й шаг. Уточните стратегические и тактические цели организации, соберите формализованные и неформализованные стимулы, проведите диагностику потребностей и мотивов различных категорий работников.

2-й шаг. Проверьте соответствие стимулов целям организации и мотивам работников, оцените соотношение материальных и нематериальных стимулов, уточните эффект от использования отрицательных и положительных стимулов, определите эффект от управления мотивацией в соотношении с затратами.

3-й шаг. Разработайте рекомендации или программу изменений в действующей системе стимулирования на основе структуры выявленных мотивов работников, а также эффективности применяемых в организации стимулов.

Ключевые моменты мотивационного аудита

Мотивационный аудит направлен на определение соответствия действующей в организации системы стимулирования стратегическим и тактическим целям предприятия, мотивам и ожиданиям работников, затратам на поддержание ее эффективности. При проведении мотивационного аудита необходимо учесть нижеприведенные ключевые моменты.

Ключевой момент N 1:

Соответствие системы стимулирования целям организации.

Например, руководитель организации, занимающейся продажами грузового автотранспорта, понял, что дальнейшее увеличение количества продаваемых машин в месяц его не интересует, гораздо важнее стабилизировать бизнес - повысить качество обслуживания клиентов, ввести дополнительные услуги и т.д. Однако премия работникам выплачивается за количество проданных машин.

Ключевой момент N 2:

Соответствие системы стимулирования потребностям работников.

Например, промышленное предприятие по выпуску гигиенической продукции, которое находится в маленьком приграничном городке, целый год оплачивало аренду бассейна и зала для игры в футбол, куда работники поначалу ходили, а затем совсем перестали. В то же время работники жаловались на то, что им зубы полечить как следует негде.

Ключевой момент N 3:

Информированность работников о системе стимулирования.

Например, на одном из пивоваренных заводов у работников есть возможность бесплатно посещать фитнес-центр. Работники телефонной службы компании узнали об этом случайно после 5 лет работы на данном предприятии.

Ключевой момент N 4:

Соотношение материального и нематериального стимулирования.

На крупном предприятии связи, имеющем десятки филиалов в Ленинградской области и Санкт-Петербурге, случилось ЧП. В нескольких филиалах из плана исчезли ремонтно-профилактические работы, которые проводятся только в летнее время, что выяснилось в конце сентября. Пришлось срочно прибегать к управлению мотивацией подчиненных, зарплата которых была крайне низкой. Один руководитель, обеспечивая выполнение квартального плана за 2 недели, пообещал оплатить работу исходя из стоимости сверхурочных. Другой руководитель позволил работникам все экономленное время не выходить на работу. В первом случае работа не была завершена к нужному сроку, а во втором работники справились за 5 дней. Качество работ впоследствии оказалось одинаковым.

Ключевой момент N 5:

Эффект от использования отрицательных стимулов.

В одной консалтинговой компании работали два одинаковых по полу, возрасту и квалификации консультанта. Оба отличались высоким творческим потенциалом и делали

бонусы для заказчика. Однажды одному из них руководитель направления вернул отчет со словами: "Это совершенно не то, что нужно". Не уточнив сути претензий, работник переработал и значительно улучшил структуру отчета, добавил фотографии участников программы, сделал заготовки для внедрения рекомендаций. Когда же другому консультанту руководитель вернул отчет, тот попросил сделать конкретные указания на то, что не устраивает, а не получив ответа, отказался от продолжения сотрудничества, так и не исправив отчета.

Ключевой момент N 6:

Стоимость умения управлять мотивацией.

Например, в сбытовом офисе транснациональной компании, занимающейся производством кондитерских изделий, работало пять региональных менеджеров, отвечавших за Москву, Центральную Россию, Дальний Восток и др. Один менеджер, который обслуживал Дальний Восток, приносил компании столько же, сколько все остальные менеджеры, вместе взятые. Верите ли вы, что Дальний Восток может закупать больше леденцов, чем Москва и Московская область?

Методы проведения мотивационного аудита

При отборе методов мотивационного аудита важно учитывать, что в его проведении может быть затронут как весь персонал компании, так и отдельные его категории. Например, одна из крупных продуктовых сетей поставила целью определить, почему перспективные менеджеры по продажам покидают организацию, отработав в ней 2 - 3 месяца. А сбытовой офис пивоваренной компании внимательно относится к удовлетворенности всего персонала предлагаемыми организацией стимулами и ищет возможности для повышения результативности их работы.

Методами проведения мотивационного аудита могут быть:

- установочные, экспертные, структурированные интервью;
- анализ действующей документации;
- наблюдение за работой руководителей;
- анкетирование и тестирование персонала;
- формализованное описание процедур;
- статистические методы обработки.

Для различных уровней управления, а также служащих и рабочих требуются различные наборы методик. Кроме того, на предприятиях различного профиля и с различной корпоративной культурой методики для одной и той же категории персонала могут сильно отличаться. Например, на одном из промышленных предприятий рабочие никогда не заполняли анкет, поэтому информацию пришлось получать в ходе структурированного интервью.

Последовательность применения методов:

1. Установочные интервью с руководителями, в ходе которых уточняются принципы системы стимулирования, лица и подразделения, ответственные за процесс мотивации персонала, стратегические цели организации, документация, доступная для анализа и оценки. Результатом установочных интервью является план-график проведения мероприятий по мотивационному аудиту.

2. Анализ документов. Основным источником информации являются распорядительные, нормативные и организационные документы предприятия: приказы, положения, распоряжения, инструкции, планы, а также все виды корпоративной периодики (журналы, брошюры, листовки, информационные листки, корпоративные сайты и доски почета и иные виды, и способы распространения и получения внутрифирменной информации всеми ее работниками).

В случае отсутствия нормального документационного обеспечения системы мотивации проводятся интервьюирование и анкетирование руководителей подразделений и ключевых специалистов, в ходе которых уточняется, каким образом на предприятии в целом и конкретно по подразделениям применяются различные методы мотивации сотрудников <*>, а также используемые для этого методы.

<*> См. подробнее: Олехнович М.О. Модель побуждения к деятельности // Ананьевские чтения: Б.Г. Ананьев и комплексные исследования человека в психологии (Материалы научно-практической конференции "Ананьевские чтения - 2003") / Под общ. ред. Л.А. Цветковой, Л.А. Головей. СПб: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2003. С. 154 - 156.

3. После анализа документации проводятся опрос и анкетирование персонала организации, в ходе которого происходит выявление его мотивационного потенциала, областей

демотивации, мотивационного профиля, ведущих ценностей, актуальных и базовых потребностей, отношения к действующей в организации системы мотивации и потребностей в ее изменении.

4. Оценка модели системы мотивации на соответствие стратегическим целям организации. В результате выявляются недостатки в процедурах мотивации на следующих уровнях: наличие процедур для эффективной мотивации персонала, соответствие системы мотивации используемым методам, мотивационному профилю и потребностям работников. Результатом такого анализа является перечень потребностей в изменении системы стимулирования.

- Потребность в изменении носит принципиальный характер, если по результатам опроса и анкетирования большая часть персонала организации испытывает недовольство существующей системой мотивации, если используемые стимулы игнорируются работниками, их актуальные потребности не удовлетворяются и наблюдается существенная текучка кадров. В этом случае необходима разработка новой системы стимулирования <*>.

<*> См.: Олехнович М.О., Бурмистров А.Н. Разработка системы нематериального стимулирования: Учебно-методическое пособие. СПб: Решение: учебное видео, 2003. С. 126.

- Непринципиальные изменения заключаются в оптимизации отдельных аспектов системы мотивации, направленных на ее улучшение.

Методы оценки мотивационного потенциала

Оценка мотивационного потенциала производится путем проведения оценочных мероприятий, в ходе которых используются различные методики психологической и социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа информации. Результаты диагностики могут служить основой для:

- повышения эффективности решения вопросов найма, расстановки и внутрифирменных перемещений, формирования рабочих команд;
- прогнозирования трудового поведения сотрудников;
- принятия решений о выборе форм и методов обучения и повышения квалификации персонала;
- определения карьерной ориентации различных групп персонала, разработки и организации выполнения индивидуальных планов карьерного развития;
- планирования мероприятий по осуществлению стимулирующих воздействий;
- оптимизации взаимодействий внутри и между подразделениями.

При проведении мотивационного аудита мы столкнулись с проблемой получения необходимой информации от работников и руководителей. С одной стороны, на вопросы об используемых методах управления мотивацией трудно отвечать. С другой стороны, есть приемы и методы, которые являются не вполне законными. Например, руководители понимают, что работники заинтересованы в том, чтобы руководитель помогал им решать различные нерабочие задачи, в то время как работники во всех опросах показывают самую низкую заинтересованность именно в этом. Для решения этой проблемы мы подготовили перечень ситуаций, в которых работникам необходима мотивационная поддержка руководителя.

Еще одна трудность заключалась в большом разнообразии мотивационных воздействий руководителя, которые необходимо классифицировать. Для облегчения данной задачи мы разработали специальный классификатор. В соответствии с ним мы быстро распределяем воздействия руководителя по группам и дальше анализируем только статистические показатели. Группы методов представлены в таблице.

Таблица 1

Формы воздействия на мотивационную сферу сотрудников

Этап	Описание	Применение
------	----------	------------

С т и м у л и р о в а н и е	Предлагая работнику "искусственные предметы" - стимулы, руководитель может воздействовать на потребности. Специфически организационные стимулы формируют трудовые мотивы, что позволяет руководителю полностью сформировать деятельность такой, какой она должна быть с точки зрения организации. Стимулирование носит коллективный характер.	Создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует мотивы, полезные для предприятия. Например, руководитель может опредметить потребность самовыражения и творчества путем создания корпоративной дизайн-студии или команды КВН.
М о т и в и р о в а н и е	Предлагая работнику организационные цели в качестве направлений реализации мотива, руководитель может воздействовать на мотивы. Руководитель делает это посредством придания мотивам той или иной значимости. При этом руководитель способствует актуализации наиболее важных мотивов с точки зрения организации. Мотивирование имеет индивидуальный характер.	Создание условий для проведения собственных мотивов человека. Например, воздействие на мотивы признания и карьерного роста с целью повышения производительности труда может выглядеть следующим образом: "Если за месяц вы это выполните, то я поставлю перед генеральным директором вопрос о расширении ваших полномочий".
О б п е о с д п д е е ч р е ж н к и и е	Предоставляя или ограничивая доступ к нематериальным ресурсам, руководитель может воздействовать на средства деятельности, которые работник избирает, а тем самым может тормозить или ускорять его деятельность. Обеспечение ресурсами чаще всего связано с предоставлением информации, контактов, полномочий.	Поддержка связана с предоставлением полномочий, доступа к дополнительной информации и социальным контактам. Например: "Я предупрежу его, что вы подойдете, и попрошу ответить на ваши вопросы".
П о р б е р д а о т с н т о а й в л с е в н я и з е и	Сообщая работнику о приближении к результатам, руководитель может корректировать деятельность работника по их достижению. Варьируя положительной и отрицательной обратной связью, руководитель сообщает сотруднику о том, в правильном или неправильном направлении тот идет с точки зрения организации.	Отслеживание, фиксация и отображение результатов (отчеты, графики достижений). Например: "Проанализируем результаты бригады за прошлую неделю".
П о д п к о р в е е п д л е	Акцентируя внимание подчиненного на тех или иных результатах деятельности, руководитель делает их более значимыми. Подкрепление нужных или ненужных реакций сотрудника приводит к их ассоциации с удовольствием или неудовольствием, что способствует закреплению полезных	Закрепление в памяти работника тех или иных результатов как наиболее важных. Например, ежедневно формировать позитивное отношение к работе на утреннем совещании, время от времени интересоваться успехами новичка.

е н и и я е	или бесполезных для организации реакций.	
----------------------------	--	--

Как оценить эффективность мотивационного аудита

Зачастую сложно определить эффект от управления мотивацией, так как многие изменения в этой сфере проводятся параллельно с внедрением новой техники, ростом спроса на рынке и т.д. Но правильно подобранные условия могут продемонстрировать наличие эффекта воочию.

Пример N 1

Ситуация:

После покупки промышленного предприятия западной компанией новый менеджмент столкнулся с целым рядом проблем: анонимки с угрозами трудовой инспекции, саботаж, приводящий к поломкам и простоям оборудования, банальное воровство из-за сговора работников с руководителями. На протяжении года высший менеджмент пытался справиться с этими проблемами, подвижки происходили, но медленно. Работники требовали повышения заработной платы, а руководство не собиралось идти им навстречу в таких обстоятельствах.

Решение:

На предприятии распространили слух, что повышения заработной платы в этом году не предвидится. И когда соседнее предприятие объявило набор работников на более высокую оплату, большинство зачинщиков подали заявление об уходе. Среди них были и ключевые работники, но их всех отпустили. А затем сняли объявления обо всех вакансиях, повысили заработную плату на 20%, ввели обширный социальный пакет, включающий продуктовый набор, медицинскую страховку и др.

Результаты:

Прекратились анонимки и саботаж, оставшиеся зачинщики притихли, руководство смогло поменять многих руководителей, сократились объемы оплаты сверхурочных часов работы.

Пример N 2

Ситуация:

Руководитель ночного клуба решил поменять всех официанток, набрать новых и быстро обучить их правильно обслуживать клиентов. Так в клубе появились консультанты, которые порекомендовали не персонал менять, а поработать с ним.

Решение:

Консультанты дали руководителю только три рекомендации: 1) ввести звание лучшей официантки ночной и дневной смены; 2) публично хвалить лучших за успехи; 3) вывесить график выполнения плана на видном месте.

Результаты, которые были получены менее чем через 3 месяца: 1) у нескольких средних официанток сильно выросли результаты; 2) после публичной похвалы одной из них та повысила результаты на 30%; 3) план был перевыполнен на 10%.

Применение результатов мотивационного аудита

Результаты мотивационного аудита могут быть использованы в различных сферах управления персоналом:

1. Для улучшения действующей или разработки новой системы мотивации персонала:

- адаптация действующей системы мотивации к изменениям, происшедшим на рынке труда или в области стратегических целей предприятия;
- дополнение эффективной системы стимулирования системой мотивирования, направленной на применение индивидуального подхода к работникам;
- разработка программ по обучению руководителей приемам стимулирования, мотивирования, ресурсообеспечения, предоставления обратной связи и подкрепления результатов;
- разработка новой системы мотивации персонала и программы ее внедрения с целью получения ожидаемого эффекта в установленные сроки.

2. Для совершенствования отдельных областей политики управления персоналом:

- повышение эффективности решения вопросов найма, расстановки и внутрифирменных перемещений, формирования рабочих команд;
- прогнозирование трудового поведения сотрудников;
- принятие решений о выборе форм и методов обучения и повышение квалификации персонала;
- определение карьерной ориентации различных групп персонала, разработка и организация выполнения индивидуальных планов карьерного развития;
- оптимизация взаимодействий внутри и между подразделениями.

Выводы

Подводя итоги, хочется кратко суммировать основные преимущества разработанной нами технологии мотивационного аудита:

1. Мотивационный аудит отличается от обычной диагностики мотивации работников своей направленностью на оценку соответствия различных аспектов работы организации в области мотивации.

2. Подготовленная процедура мотивационного аудита была апробирована и показала свою эффективность как в сбытовых компаниях и подразделениях, так и в рамках производственных предприятий.

3. При проведении мотивационного аудита важно учитывать, что его структура и продолжительность сильно меняются в зависимости от целей, которые ставит перед собой организация, и запроса высшего руководителя.

4. Получаемые результаты могут быть представлены в виде среза по всему персоналу одновременно, если различия несущественны, например для небольшой организации, или по категориям работников и руководителей.

5. При проведении мотивационного аудита лучше придерживаться каскадного принципа: уточнение методов, применяемых руководителями к своим подчиненным, и сравнение с тем, чего ожидают и что получают работники.

Мотивационный аудит заканчивается разработкой рекомендаций по изменению системы мотивации, а может смениться созданием новой системы и ее внедрением, например через обучение руководителей пользоваться ею.

Заключение

Таким образом, повышая эффективность управления мотивацией персонала, надо удостовериться, что система мотивации в вашей организации действительно является системой, а отдельные ее части не противоречат друг другу. Для этого рекомендуем использовать последовательность шагов технологии мотивационного аудита. Хоть его проведение и связано со многими сложностями, но эта технология позволяет сделать мотивацию персонала более ощутимой и, как следствие, более управляемой.