



УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС

УДК 338.467

Ю.В. Малахова, В.В. Хохлова, Д.В. Ходос

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСПЕШНОСТЬ

В статье рассматриваются возможности повышения эффективности труда, лежащие в сфере коммуникаций внутри персонала организации. В качестве предмета анализа выведены вербальные способы признания заслуг сотрудника организации.

Ключевые слова: эффективность труда, сотрудник организации, признание заслуг.

Yu.V. Malakhova, V.V. Khokhlova, D.V. Hodos

ECONOMIC SUCCESSFULNESS

The possibilities of the labor effectiveness increase, occupying the communication sphere within the personnel of the organization are considered in the article. The verbal methods of the organization employee merit recognition are chosen as the subject of analysis.

Key words: labor efficiency, employee of the organization, merit recognition.

Эффективность труда персонала любой организации оценивается не только сухими цифрами в плановых отчётах. Работодатели, отвечающие вызовам инновационной экономики, стремятся увеличить эффективность отдачи от рабочей силы за счет внедрения ротации рабочих мест, гибкости наемного труда, разнообразия производимых работником операций, совершенствования трудовых навыков, повышения адаптивности персонала, проведения непрерывного обучения, внедрения гибких графиков работы и т. д. Сегодня мы наблюдаем процесс развёртывания третьей профессиональной революции, когда в условиях глобальной конкуренции на рынке труда первенство перехватывают высокообразованные работники свободных профессий. Подобных людей называют транспрофессионалами. Это специалисты, которые в силу своего проектного мышления и оригинальных способов организации деятельности могут успешно работать в различных профессиональных сферах. Не менее важной составляющей профессионального успеха и экономической эффективности организации, однако, выступают коммуникационные возможности, которые, не являясь напрямую структурным элементом экономической системы организации, расширяют возможности её роста и продвижения. Речь о признании заслуг персонала, высказанного его руководством. Такое признание, взвешенное, справедливое, к месту и в нужное время, выраженное вербально, способствует экономической успешности организации [1].

Раунд похвалы. На работе нас чаще всего критикуют. Надеяться на признание своих заслуг нелепо. Между тем похвала исключительно важна для человека, особенно неуверенного в своих силах и возможностях. Похвала – мощнейший мотиватор. Она стимулирует стремление к успеху и повышает результативность.

Во многих организациях актуален девиз: «Отсутствие критики – достаточная мотивация». Немецкий художник Ансельм Фейербах однажды заметил: «Упрекать легко, поэтому многие этим занимаются. Хвалить с пониманием сути происходящего – тяжело, поэтому немногие на это отваживаются» [2].

Представьте себе ситуацию. Вы трудитесь в крупной фирме по прокату автомобилей, отдавая работе все силы. Вам достаточно регулярно повышают заработную плату, выписывают премии. Однако вы недовольны и ваше недовольство растёт из месяца в месяц. Начальство тоже всё время недовольно, постоянно критикует, придирается к каждой мелочи. Вы договариваетесь с клиентами – начальство считает их мало-перспективными. Вы изыскиваете крупных и перспективных клиентов – начальство опять недовольно: нет потенциала новизны. Наконец вы не выдерживаете, говоря «С меня довольно!», и увольняетесь. Вы сделали выводы из своих постоянных разочарований и психологических стрессов. Но ваши бывшие коллеги остались и вынуждены год за годом терпеть обиды.

Признание – важнейшая потребность человека. «Благое дело, оставшись без признания и награды, петлёй на шее душит всё сильнее», – писал Шекспир. Если ваши успехи получили публичное признание, если вас похвалили, то небо над вашей головой выше и голубее, а прозвучавшие тёплые слова могут послужить гарантией на пути к новым успехам.

То, что нас ценят, нами дорожат, мотивирует, окрыляет и зовёт к новым вершинам. В ряде случаев мы даже приписываем себе лучшие способности, что также повышает нашу производительность. Психологи утверждают: если вы чувствуете одобрение и поддержку своего шефа, то всегда готовы придти на помощь своим коллегам. Вы будете стараться изо всех сил, чтобы оправдать его доверие и сохранить благосклонность. Похвала способствует расширению взаимопомощи в команде, существенно улучшая тем самым эмоционально-психологический климат взаимодействия в организации.

И, напротив, хроническое отсутствие обратной связи со стороны начальства, нежелание замечать и отмечать успехи сотрудника и лишает его мотивации. Новейшими исследованиями головного мозга установлено, что каждый раз, когда «наградной» центр мозга не получает подтверждения социального признания, он стимулирует стрессовую реакцию, ввергая своего хозяина в психологический дискомфорт. И если в таком состоянии человек находится продолжительное время, может пострадать не только душа, но и тело.

Это касается не только неуверенных в себе людей, которые постоянно сомневаются в своих способностях и возможностях. На самом деле гораздо чаще реагируют на отсутствие похвалы прилежные и увлечённые работники. Отсутствие признания успеха со стороны руководства их деморализует и демотивирует. Их достижения не оцениваются и часто даже не замечаются. Они отдают все силы своей работе на организацию, но взамен не получают признания, на которое рассчитывают. Они не ощущают социальной отдачи от своего труда. Результат – состояние тотальной фрустрации, непреходящая боль души. Как если бы вы страстно сказали «Я люблю тебя!» и получили в ответ безразличное лаконичное «Я знаю...».

По данным опроса института Гэллапа [3], более 90 % сотрудников не ощущают никакой эмоциональной связи со своими работодателями. И лишь у незначительного процента работников эта связь минимальная. В качестве причин этого люди называют недостаточность признания и отсутствие похвалы, а также отсутствие обратной связи с руководством по поводу личных достижений и успехов. Нет необходимости в чрезмерных усилиях, чтобы подсчитать, как велик и бессмысленен вред, который наносят фирме высокая текучесть кадров, внутренний отказ приносить пользу, фактическое отсутствие при нахождении на рабочем месте («полное отсутствие всякого присутствия»), постоянно снижающаяся производительность труда.

Кто же виноват в этом? Подчинённый молча показывает пальцем наверх. Менеджер показывает вниз и снова наверх, на своего руководителя. Неправы оба. Похвала – обоюдоострый кинжал. Каждая сторона должна заявить о своём соучастии в процессе признания успехов. Речь вовсе не идёт о самовосхвалении и ритуальном самовозвеличивании под бурные аплодисменты публики. Неэффективны и льстивые уверения в выражениях «Вы это классно сделали!», «Продолжайте дальше в том же духе!». Всё это может привести к инфантилизации персонала, но не может вызвать внутренней мотивации, порыва души. Это фон, на котором изображены безнадежно ленивые и безынициативные работники. В полном соответствии реализуется технология обращения с персоналом: угрозы, наказания, подкуп, восхваление – все классические образцы культуры опеки. Ничего общего с положительной мотивацией это не имеет. Самовосхваление и хвастовство непродуктивны. Точно также неэффективны и действия нытиков.

Приведем данные социологических опросов, которые достаточно убедительно подтверждают сказанное выше. Нами были опрошены 970 менеджеров с первого по третье звено – сотрудники нижегородских предприятий и организаций города и области в период с 2010 по 2012 г. (возраст от 26 до 49 лет; женщины – 38,4 %; мужчины – 61,6 %; образование высшее – 51 %, среднее специальное – 49 %). Мнения респондентов подтверждают наши мысли по исследуемой проблеме. Они считают, что:

1. Многие руководители убеждены, что похвала персонала повышает успешность организации:
 - ✓ да: 88,5 %;
 - ✓ нет: 1,2 %.
2. Поэтому они хвалят своих подчинённых:
 - ✓ один раз в неделю: 50,4 %;
 - ✓ один раз в месяц: 25,2 %;
 - ✓ один раз в день: 12,9 %;
 - ✓ менее одного раза в месяц: 9,7 %.
3. В качестве признания успеха (похвалы) применяют:
 - ✓ вербальную похвалу: 96,1 %;
 - ✓ премии: 35,1 %;

- ✓ повышение зарплаты: 24,0 %;
- ✓ тантъемы (процент с реализации, эксплуатации): 18,6 %;
- ✓ стимулы: 18,0 %;
- ✓ грамоты, благодарственные письма: 12,6 %;
- ✓ общественное признание: 8,2 %.
- 4. Похвала является мотивацией и для самих руководителей:
 - ✓ да: 65,3 %;
 - ✓ нет: 32,9 %.
- 5. Руководители считают похвалу:
 - ✓ такой же важной, как и материальное вознаграждение: 66,5 %;
 - ✓ важнее материального вознаграждения: 22,6 %;
 - ✓ менее важной, чем материальное вознаграждение: 10,4 %.
- 6. Успехи руководителей отмечаются с помощью:
 - ✓ вербальных похвал: 63,3 %;
 - ✓ тантъем: 33,3 %;
 - ✓ повышения зарплаты: 21,3 %;
 - ✓ премиальных выплат: 18,0 %;
 - ✓ благодарственных писем: 12,9 %.

Рассмотрим несколько вариантов, которые могут предусматривать признательность работника.

Акцент на достижениях. Честная похвала, так же как и конструктивная критика, относится не к личности, а к достигнутому результату. Произвол обесценивает одачи, поэтому масштаб похвалы должен быть соразмерным достижению. Осторожнее с выбором речевых формул! «Вы – лучшая лошадь в моей конюшне!» Хорошая метафора, но она вряд ли понравится больше, чем честное: «Класс, как вам удался этот проект!»

Долой псевдопохвалу. Если уж хвалите, то хвалите! Не впадайте в искушение использовать похвалу как красивую упаковку для критики. Можно выразить также свои желания и ожидания. Иначе похвалу могут воспринять как излишнюю опеку. Всем известно, что руководители хвалят только тогда, когда хотят «выжать из своих подчинённых последние соки».

Желательно иногда на публике. Информация, воспринятая на публике, вызывает больший эмоциональный эффект. Это так называемый «публичный эффект». Похвала, высказанная при свидетелях, оставляет в душе глубокий и долгий след. Если ситуация из аутентичной превращается в политическую, похвала становится пустым звуком, пропагандистским трюком, «блестящий пример» приобретают неприятные очертания, а у сотрудников сильно портится настроение.

Только лично ориентированная похвала. Нам всем известно из школьной практики: хронический двоечник, внезапно исправившийся и вдруг удостоенный «тройки» за свои успехи, и твёрдый «хорошист», получивший «пятёрку», одинаково заслужили себе похвалу. Феномен индивидуального подхода «работает» и в производственной сфере. Все сотрудники разные. Что легко даётся одному, то другому представляется смертельным трюком. Отсюда вывод: оценивать не только полученные результаты труда, но и вложенные силы, вдохновение, включённость.

Не пользуйтесь лейкой. Новичок требует большего внимания руководителя и обратной связи с ним по поводу достигнутых успехов, чем его более опытный коллега. Первому важнее вербальное признание, похвала шефа, а второму – денежная премия. У них разные потребности и это вы, их руководитель, очень тонко должны чувствовать. Никогда не хвалите всех вместе. Не обзаводитесь любимчиками, которых хвалите постоянно. Не поливайте всю грядку одной лейкой. Заведите индивидуальные стаканы для утоления жажды.

Дорого яичко во Христов день. Если вы считаете кого-то достойным похвалы, сделайте это немедленно, а не спустя месяц. Если человек находится в стрессовой ситуации, ваша похвала вряд ли будет к месту и оценена по достоинству. Он слишком озабочен, слишком в себе, в своих переживаниях, но именно в этом состоянии похвала является сильнейшим мотиватором.

Обобщая сказанное, мы пришли к выводу, что экономическая успешность труда сотрудника любой организации может быть повышена с помощью вербальных способов выражения похвалы его трудовой деятельности, таких, как:

- честная похвала достигнутого результата, выраженная нейтральными речевыми формулами, по возможности лишённая экспрессивной окраски;
- исключение псевдопохвалы, часто используемой в качестве упаковки для критики;

- максимальное использование «публичного эффекта», то есть похвалы, выражаемой при свидетелях;
- неукоснительное соблюдение индивидуального подхода к сотрудникам, ибо их отличия по степени вложения интеллектуальных, профессиональных и физических возможностей являются объективными реалиями;
- учёт потребностей и индивидуальных предпочтений каждого сотрудника при выражении удовлетворённости их трудовыми достижениями;
- выбор оптимальных временных рамок для поддержки сотрудника с помощью признания его заслуг и творческих успехов.

Литература

1. Малахова Ю.В., Хохлова В.В., Зайцева Е.А. Путь к успеху. – Н. Новгород, 2013. – 372 с.
2. www.goethe.de/markt.
3. www.erfolg@wiwo.de.

