

# СОДЕРЖАНИЕ

От автора .....	7
<b>6 советов по заложению основ .....</b>	<b>9</b>
1. Используйте теорию Герцберга для выбора факторов мотивации .....	11
2. Различайте лояльность и мотивированность .....	16
3. Определяйте цену вопроса .....	19
4. Используйте пирамиду Маслоу для создания мотивационных речей .....	21
5. Повышайте ценностную значимость деятельности сотрудников .....	27
6. Называйте должности эффективно .....	30
<b>6 советов по мониторингу лояльности сотрудников с помощью опросников .....</b>	<b>33</b>
7. Составляйте опросники правильно .....	35
8. Предоставляйте гарантию анонимности .....	39
9. Опрашивайте о действительно значимых факторах .....	42
10. Проводите мониторинг в нужное время .....	44
11. Работайте с сотрудниками до и после мониторинга .....	46
12. Вовлекайте сотрудников в разработку и во внедрение позитивных изменений .....	51

<b>2 совета по бенчмаркингу</b> .....	<b>55</b>
13. Отслеживайте позиционирование своей компании на рынке труда .....	57
14. Проводите PR позитивных результатов бенчмаркинга среди коллектива.....	60
<b>6 советов по позитивному якорению</b> .....	<b>63</b>
15. Помните о принципе якорения.....	65
16. Создавайте позитивные якоря в начале пути .....	68
17. Замещайте негативные якоря .....	71
18. Позитивно якорите изменения.....	73
19. Позитивно якорите развитие и обучение .....	75
20. Позитивно якорите совещания и обсуждения.....	78
<b>4 совета по награждению сотрудников</b> .....	<b>81</b>
21. Используйте для признания любые рекламные и PR-возможности .....	83
22. Используйте руководителя как ресурс для признания.....	85
23. Применяйте нестандартные формы награждения.....	87
24. Выбирайте высококачественные призы .....	90
<b>8 советов по проведению рабочих конкурсов</b> ....	<b>93</b>
25. Вовлекайте всех сотрудников компании.....	95
26. Проводите конкурсы для достижения значимой цели.....	96
27. Проводите конкурсы профессионального мастерства .....	99
28. Определяйте порог входа .....	101
29. Устанавливайте и соблюдайте условия.....	103

30. Подогревайте интерес .....	105
31. Награждайте и подводите итоги.....	106
32. Используйте принцип соревнования с самим собой .....	109
<b>3 совета по проведению конкурсов идей .....</b>	<b>111</b>
33. Проводите конкурсы идей для работы .....	113
34. Проводите конкурсы идей для компании.....	117
35. Проводите конкурсы идей по мотивации и для корпоративных мероприятий .....	120
<b>5 советов по организации корпоративных мероприятий.....</b>	<b>123</b>
36. Определяйте цель мероприятия и оценивайте его результаты .....	125
37. Создавайте проектные группы по подготовке мероприятия.....	127
38. Не забывайте про PR, организационные мелочи и оповещение участников .....	129
39. Создавайте ощущение праздника .....	132
40. Проводите интересные конкурсы для создания позитива в коллективе .....	136
<b>5 советов по съемкам корпоративного фильма .....</b>	<b>139</b>
41. Создавайте к корпоративному празднику смешные фильмы-интервью .....	141
42. Создавайте фильмы с детьми сотрудников.....	146
43. Создавайте фильмы о сотрудниках, чтобы поощрять лучших .....	148
44. Создавайте фильмы о компании для поддержания корпоративной системы ценностей .....	150
45. Создавайте обучающие фильмы .....	152

<b>2 совета по корпоративным СМИ</b> .....	<b>155</b>
46. Разнообразьте корпоративные СМИ.....	157
47. Делайте СМИ продуктивными.....	162
<b>3 совета по генерации новых идей нематериальной мотивации</b> .....	<b>167</b>
48. Используйте «воронку идей» .....	169
49. Используйте метод случайного стимула .....	173
50. Используйте метод персонажей .....	175

## ОТ АВТОРА

Дорогие коллеги — руководители и HR-специалисты!

Эта книга ни в коем случае не претендует на фундаментальность подхода. Она не содержит в себе сведений о построении системы мотивации. В ней вы найдете предельно практичные (как обычно в моих книгах) советы о том, как именно можно мотивировать сотрудников компании нематериальными способами. Большинство этих советов предполагают либо полное отсутствие дополнительных затрат, либо их минимум. Именно этим, я думаю, они и понравятся многим из вас. Эта книга — о конкретных практических решениях. Советы, в ней собранные, возникли на основе тех вопросов, которые мне чаще всего задают на тренингах и семинарах. Вы сможете выбрать именно то, что понравится вам, адаптировать к своей компании и с успехом применить.

*С наилучшими пожеланиями,  
Светлана Иванова*

Bookmark 

**6**

**СОВЕТОВ**

**ПО ЗАЛОЖЕНИЮ  
ОСНОВ**

Bookmark

Bookmark 



# 1

## Используйте теорию Герцберга для выбора факторов мотивации

В середине XX в. Фредерик Герцберг создал теорию мотивации, основанную на изучении факторов удовлетворенности сотрудников. Его неограниченный вклад в развитие подходов к мотивации состоит в том, что он разделил эти факторы на два типа:

- *гигиенические факторы* — те, что влияют на повышение или снижение удовлетворенности местом работы, но не оказывают воздействия на стремление сотрудника увеличивать свою результативность;
- *мотивации* — факторы, непосредственно влияющие на стремление сотрудника добиваться больших результатов.

В таблице на следующей странице вы видите, к какому типу относятся те или иные факторы. Однако стоит принять к сведению, что во время создания теории практически не существовало переменной части оплаты труда, которую мы сейчас называем премией или бонусом. Это значит, что указанный в качестве

## Факторы по Герцбергу

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

гигиенического фактора заработок является нынешним окладом. Если же для сотрудника значима материальная сторона работы, то переменная часть оплаты труда попадает в мотивации.

Как мы можем использовать теорию Герцберга в формировании системы мотивации персонала? Отметим два существенных момента.

Во-первых, гигиенические факторы хорошо влияют на привлечение и удержание сотрудников, но слабо воздействуют на стремление добиваться больших результатов. Следовательно, в зависимости от стратегии и тактики

компании мы будем принимать решение о том, каким факторам стоит уделить первостепенное значение.

Во-вторых, есть прекрасная возможность связать оба типа факторов, тем самым гораздо сильнее мотивируя сотрудников.

Обратимся к опыту некоторых компаний, успешно работающих на территории России.

У торговых представителей есть служебные машины. Соответственно, периодически происходит их плановая замена на новые. Это можно делать всем сотрудникам одновременно, можно в случайном или алфавитном порядке, а можно привязать очередность замены автомобиля к факторам успешности: выполнению плана продаж, соблюдению стандартов мерчандайзинга — к тому, что для вас наиболее важно стимулировать. Таким образом вы свяжете гигиенический фактор (условия работы) с мотивацией (признание и одобрение результатов работы).

Нередко компании (правда, пока больше западные) в качестве поощрения лучших сотрудников используют обед или ужин с руководителем. В этом случае гигиенический фактор тоже связывается с мотивациями (межличностные отношения и успех). Говоря о применении теории Герцберга на практике, можно предложить такие стимулирующие решения для лучших сотрудников, как:

- первоочередная замена любой техники (машины, мобильного телефона, компьютера, спецодежды, оборудования для работы и т. д.);
- право первым выбрать время в графике отпусков (если нет возможности предоставить отпуск в удобное время всем сотрудникам);
- право выбора графика (в условиях плавающих выходных, при вариантах утренней и вечерней занятости, при возможности сдвигать время начала и окончания работы);
- право выбора территории для торговых представителей (актуально для крупных городов с большими расстояниями — при условии что территории равны по емкости рынка или статусу клиентов);
- право первым выбрать рабочее место при переезде или перемещениях в офисе;
- первоочередной ремонт офиса для лучшего отдела;
- снижение контроля, уменьшение отчетности (например, при определенном перевыполнении плана сотрудник получает право отчитываться по упрощенной форме, другой вариант — отчетность только по результатам);

- порядок приоритетности очереди на машину, если ею пользуются несколько человек; переходящее удобное место парковки;
- предоставление отдельного мерчандайзера или ассистента за достигнутые успехи (что, кстати, практикуют многие компании — наиболее успешный по итогам месяца торговый представитель получает в подчинение мерчандайзера, что снимает с него рутинную часть работы);
- право поездки в престижную представительскую командировку (выставка, конференция, командировка за рубеж).

Обратите внимание, что большая часть этих решений не предполагает никаких дополнительных затрат (оборудование мы все равно меняем, территорию и график работы в любом случае распределяем), а другие — малобюджетны. Подумайте, что из предложенного вы можете применить в своей компании. Возможно, вы придумаете и свои варианты.

## 2

### Различайте лояльность и мотивированность

Очень многие руководители и HR-специалисты не различают понятия «лояльность» и «мотивированность», хотя это необходимо для выбора наиболее эффективных инструментов стимулирования сотрудников. Одним из первых, кто достаточно четко вывел идею об этом различии, был уже упомянутый Фредерик Герцберг, который разделил гигиенические факторы (влияющие на общий уровень удовлетворенности и неудовлетворенности) и мотивации (влияющие на стремление повышать свою результативность).

Давайте определим эти два понятия.

*Лояльность* — это приверженность, преданность чему-либо (организации, бренду, оборудованию и т. д.) или кому-либо (руководителю, коллективу, отдельным коллегам).

*Мотивированность* — это стремление повышать свою результативность, добиваться все большего и большего.

Что же для нас важно — лояльность или мотивированность? Я бы не рискнула дать одно-

значный ответ на этот вопрос, поскольку все зависит от конкретной ситуации. Решать вам.

Разберем подробно оба понятия. Итак, *лояльность*:

- Лояльность снижает текучесть кадров, что в ряде случаев крайне важно с точки зрения отсутствия упущенных выгод и затрат на подбор, адаптацию и обучение сотрудников. Но если персонал легко заменить и можно быстро обучить и адаптировать, текучка кадров не имеет опасных последствий.
- Лояльность улучшает атмосферу в коллективе, что крайне важно при командной работе, но не имеет большого значения, если каждый работает сам по себе или работа носит разъездной характер.
- Лояльность транслируется на рынок труда, что повышает привлекательность работодателя, но, если вопрос найма персонала не стоит остро, это не так важно.
- В компаниях, где речь идет о продвижении потребительских товаров или услуг, лояльность, транслируясь на рынок, способствует их популяризации. Но реклама действует сильнее, да и не все компании ориентированы на конечного потребителя.

А теперь поговорим о *мотивированности*:

- Люди с высокой степенью мотивированности стремятся достичь максимальных результатов, но на некоторых этапах жизненного цикла компании нужно не столько это, сколько поддержание определенного среднего уровня. Таким образом, в период бурного роста и при прорывах мотивированность имеет огромное значение, а на этапах стабилизации гораздо важнее лояльность.
- Мотивированные люди более активны и амбициозны, чаще проявляют инициативу. Как и в предыдущем пункте, в зависимости от этапа жизненного цикла компании и стиля менеджмента это может быть как плюсом, так и минусом.

Следовательно, прежде чем определить, во что стоит вкладываться в первую очередь — в формирование лояльности или в повышение мотивированности, — нужно разобраться с целями и стратегиями.

Планируя любые мотивационные программы или мероприятия, сначала определите, какой именно цели вы хотите достичь.



# 3

## Определяйте цену вопроса

«С деньгами может каждый, а вы попробуйте без денег» — все мы слышали эту фразу. Разумеется, в каждой шутке есть доля шутки, и я не собираюсь советовать исключительно бесплатные способы мотивации. Однако мне кажется, что, как и в любом бизнес-процессе, в ходе формирования системы нематериальной мотивации стоит определить разумную цену вопроса, т. е. оптимальное соотношение затрат с уровнем отдачи. Для этого важно понимать цель мотивационного мероприятия, задавать его измерители, регулярно проводить исследования — опросники мотивированности и лояльности (об этом мы поговорим чуть позже), анализировать и использовать полученные результаты.

Например, стоит понимать, во сколько вам обойдется уход сотрудника, вызванный его демотивацией. Давайте прикинем — простой рабочего места и упущенные выгоды; подбор, адаптация и низкая эффективность в этот период; обучение и введение в должность. А риски потерь информации и клиентов в этом случае?

Другой пример: оценив уровень лояльности и мотивированности с помощью качественного опросника в двух подразделениях, можно сопоставить эти результаты с KPI (ключевыми показателями эффективности) и определить зависимость между ними.

У меня был интересный опыт сравнения уровня мотивированности и удовлетворенности микроклиматом и отношениями с руководством со статистикой аварийности корпоративных машин. Зависимость оказалась прямой.

Проводя подобные исследования и определяя цену вопроса, вы сможете:

- избежать ненужных расходов на то, что не дает никакой отдачи;
- выбрать наиболее целесообразные способы мотивации;
- убедить себя, руководство, собственников в необходимости затрат на определенные мотивационные мероприятия.

Большинство решений этой книги имеют вполне разумную цену вопроса, некоторое их количество не подразумевает никаких расходов и минимум обходится достаточно дорого.

# 4

## **Используйте пирамиду Маслоу для создания мотивационных речей**

Во многих компаниях, к сожалению, не вполне правильно оценивают роль мотивационной речи в создании позитивного заряда и побуждении людей к активной и воодушевленной работе. Наверное, это связано с не очень, мягко говоря, удачными выступлениями политиков последних советских и постсоветских лет. На самом же деле мотивационные речи — общепринятый в мировой практике инструмент, более того, за рубежом есть агентства, которые специализируются именно на создании мотивационных речей для руководителей компаний и HR-служб, а также на обучении их произнесению. Мы здесь остановимся только на правилах составления подобных речей.

Очень важно понимать, что мотивационная речь произносится для разных людей, у которых могут быть совершенно разные мотиваторы. Это делает невозможным индивидуальный подход, когда, зная особенности мотиваторов конкретного человека, мы «продаем идею» с адаптацией к его потребностям.

Чтобы достучаться до всех, стоит использовать иерархию потребностей (пирамиду) Маслоу. Она охватывает основные уровни потребностей, которые свойственны всем людям.

Давайте вспомним эти уровни и подумаем, как именно их можно использовать в мотивационной речи:

- *Физиологические потребности* в условиях современного мира (помимо классических жизнеобеспечивающих) в наибольшей степени сводятся к деньгам. Именно деньги позволяют нам хорошо питаться, иметь жилье, получать профессиональную медицинскую помощь, одеваться и многое другое. Поэтому мы с вами, говоря о физиологических потребностях, будем иметь в виду в первую очередь именно возможность зарабатывать и повышать свой уровень благосостояния.
- *Потребности в безопасности и защищенности.* В данном случае мы говорим не только и не столько о физической безопасности (далеко не в каждой современной организации, если она не занимается строительством или производством, этот вопрос актуален), сколько о безопасности психологической — психологическом комфорте, стабильности, надежности, гарантии данных компанией обязательств.

- *Социальные потребности, или потребности в принадлежности* — это потребность в коллективе, в команде, потребность быть своим, быть принятым.
- *Потребности в уважении и самоуважении* — это потребности как во внешнем уважении и признании, так и в удовлетворенности собой и своей жизнью в соответствии с собственными принципами.
- *Потребности в самореализации, или самоактуализации*, сводятся к тому, что человек получает удовлетворение от работы, имеет возможность реализовывать свой потенциал и способности, получая удовольствие от самого этого факта.

Наша задача в ходе мотивационной речи — охватить максимум уровней иерархии потребностей Маслоу. Иногда можно охватить все пять, иногда три или четыре. Тогда очень велика вероятность, что каждый человек услышит то, что значимо именно для него. Я неоднократно проводила в группах эксперименты — произносила речь, охватывающую все уровни пирамиды, сознательно следя, чтобы каждый был освещен примерно одинаково. Затем задавала вопрос: «Какому уровню я уделила больше внимания?» Парадокс заключается в том, что люди, слышавшие одну и ту же речь,

называют разные уровни, каждый в соответствии со своими мотивами.

Приведу пример такой речи, целью которой является мотивирование людей на эффективное участие в тренинге (например, тренинг проходит в выходной день или у людей в принципе скептическое отношение к обучению):

*Что даст вам тренинг? Вы станете продавать еще успешнее, соответственно, больше заработаете и проявите себя с лучшей стороны. Кроме того, мы уделим достаточно времени технике работы с возражениями и конфликтами, таким образом, вы будете спокойнее и увереннее чувствовать себя в сложных ситуациях. Также вы пообщаетесь друг с другом и обменяетесь опытом, что всегда полезно. Я постараюсь сделать так, чтобы тренинг был вам не только полезен, но и интересен и прошел в веселой форме. Еще один момент — вы узнаете довольно любопытные вещи о психологии клиентов, это сделает вашу работу с ними более интересной, разнообразной и, конечно, эффективной. Во время тренинга у нас пройдут соревнования, и лучшая команда по итогам второго дня получит небольшой, но приятный приз. Отличившиеся участники тоже будут вознаграждены.*

*Моя задача — не рассказать вам то, что знаю и умею я, а ответить на те конкретные*

вопросы, которые для вас актуальны, т. к. мне важно, чтобы каждый из вас вышел с тренинга максимально удовлетворенным.

Чем больше вы зададите вопросов, тем больше пользы из этого тренинга вы для себя извлечете.

Многие из вас хорошо продают. И тренинг нужен вам для того, чтобы сделать успех более прогнозируемым и устойчивым. Можно продавать на уровне интуиции и добиваться при этом хороших результатов. Но если на интуицию и способности наложить техники, то успех будет бóльшим и более стабильным. Могу сказать по своему опыту: я начинала продавать, больше руководствуясь интуицией, потому что возможности проходить тренинги просто не имелось. У меня были одни из лучших результатов в компании. Когда я стала учиться, я поняла, что могу добиваться или того же самого, но при меньших затратах времени, усилий и нервов, или большего теми же силами. Приведу аналогию: человек с детства хорошо поет, у него прекрасный музыкальный слух. Но в большинстве случаев, если он хочет стать действительно сильным певцом или музыкантом, он идет учиться в музыкальное училище или консерваторию, где развивает свой талант. Точно так же и мы с вами: имея способности и интуицию, мы можем усилить их технологиями и устойчивыми навыками.

Как вы могли увидеть, в этой речи затронуты все уровни пирамиды, причем мы периодически обращаемся к каждому из них. Последовательность не имеет большого значения, хотя всегда стоит помнить об эффекте края: первое и последнее запоминаются лучше всего, а это значит, что стоит начинать с самой значимой потребности для данного коллектива (если таковую можно выделить) и заканчивать также наиболее значимой.



# 5

## Повышайте ценностную значимость деятельности сотрудников

В первую очередь это применимо к персоналу достаточно высокого уровня развития (специалистам, руководителям среднего звена, ИТР и т. д.). Большинству таких сотрудников необходимо осознавать, что они выполняют важную (в том числе социально значимую) работу или являются частью своей компании. Давайте рассмотрим эту идею на конкретных примерах по двум направлениям — значимость деятельности компании для общества и значимость определенной должности для компании.

*Значимость деятельности компании для общества* важно подчеркивать не только для продающих и производящих подразделений, но и для служб поддержки:

- *мебельный бизнес* — мы дарим людям уют в доме, хорошее настроение, что приводит к гармоничным отношениям в семье и психологическому комфорту;
- *фармацевтика* — мы даем людям возможность вылечиться, сохранить здоро-

вье, жить полноценной жизнью и получать от нее удовольствие;

- *продукты питания* — мы даем людям возможность сохранить здоровье благодаря правильному питанию, а также получать удовольствие от вкусных продуктов;
- *алкогольные напитки* — мы предлагаем покупателям высококачественный алкоголь, который позволяет избежать существенного вреда для здоровья;
- *банковское дело* — мы помогаем людям решить задачи, требующие серьезных финансовых вложений (покупка жилья, получение высококачественных медицинской помощи и образования);
- *розничная торговля* — мы даем потребителям возможность сделать покупки в удобном месте с хорошим сервисом;
- *ресторанный бизнес* — мы дарим людям наслаждение вкусом и приятной атмосферой.

Этот список можно продолжить и конкретизировать. Например, сферу продуктов питания можно разделить на ряд направлений, каждое из которых имеет свою значимость: *деликатесы* — мы дарим людям удовольствие; *специи* — мы даем возможность из простых

продуктов приготовить необычные блюда; *морепродукты* — мы помогаем обеспечивать организм полезными веществами; и т. д.

*Значимость определенных подразделений и должностей для компании:*

- от тебя зависит, получают ли люди вовремя зарплату (*бухгалтер и кадровик-табельщик*);
- именно благодаря вам компания получает прибыль (*отдел продаж*);
- без вас не будет того, что можно продать и на чем заработать (*производство*);
- вы помогаете клиенту получить товар своевременно (*логистика, склад*);
- вы — голос компании, именно вы создаете первое впечатление о том, что она собой представляет (*секретари на ресепшене*).

Очень важно, чтобы каждый руководитель, начиная с первого лица, умел и на регулярной основе подчеркивал, насколько деятельность сотрудников значима для компании и клиентов. Такой простой и совершенно бюджетный метод мотивации имеет огромное значение.

# 6

## Называйте должности эффективно

Для очень многих людей значимо не только и не столько то, что они делают, а еще и то, как именно называется их должность. Именно поэтому для грамотного привлечения новых сотрудников, формирования лояльности и повышения мотивированности стоит задуматься о том, как наиболее привлекательно, но без абсурда назвать ту или иную должность.

Я неоднократно сталкивалась с такой ситуацией: одно только изменение названия должности в тексте объявления о вакансии меняло количество и качество откликнувшихся кандидатов. Приведу интересный эпизод, случившийся в годы моей работы в Johnson & Johnson. В этой компании, являющейся представителем западной фирмы, существовала должность «специалист по продукции». Правильнее было бы назвать ее «торговый (или медицинский) представитель», однако юридический статус компании не позволял это сделать. Когда такая возможность появилась (в момент регистрации ООО), руководителем

компании был поднят вопрос о переименовании «специалиста по продукции» в «торгового представителя». Проведя опрос среди сотрудников (анонимный для большей достоверности), я увидела, что более 80% будут демотивированы таким переименованием. В результате название оставили прежним — «специалист по продукции».

Чтобы выбрать наиболее эффективные с точки зрения привлечения и мотивации сотрудников названия должностей, проводите подобные опросы. Советую отказаться от негативно окрашенных названий (агент и т. п.).

Безусловно, не стоит доходить до абсурда и называть уборщицу менеджером по клинингу, однако «хозяйка кассы» в «Ашане» звучит интереснее, чем просто «кассир», а «логист» — престижнее, чем «грузчик-мерчандайзер» («Леруа Мерлен»). Назвать ту же самую уборщицу сотрудником хозяйственного отдела будет более чем уместно. «Оператор по уходу за животными» звучит лучше, чем «свиновод», а «специалист по качеству» — лучше, чем «контролер ОТК».

То же самое касается и сотрудников более высокого уровня, хотя, как правило, чем ниже должность, тем выше чувствительность к ее названию. Персонал высшего звена самодостаточнее и оценивает скорее содержание работы, нежели внешнюю оболочку.

Bookmark 

**6**

**СОВЕТОВ**

**ПО МОНИТОРИНГУ  
ЛОЯЛЬНОСТИ  
СОТРУДНИКОВ  
С ПОМОЩЬЮ  
ОПРОСНИКОВ**

Bookmark 



# 7

## Составляйте опросники правильно

Начнем с того, что опросники должны быть достаточно краткими, но в то же время охватывать основные значимые факторы. Что именно следует оценивать, мы обсудим чуть позже. Сейчас давайте остановимся на тех моментах, которые позволяют сделать опросники реальным рабочим инструментом:

- *Не более 20–25 вопросов.* Их может быть и меньше, если оценивается небольшое количество наиболее значимых факторов, но их определено не должно быть больше, иначе мало у кого хватит терпения точно и полно ответить на все вопросы, а формальная отписка вряд ли будет вам полезна.
- *Точные, однозначные и понятные всем формулировки.* Опросники, которые попались мне на глаза (впрочем, так очень часто бывает и с описанием корпоративных ценностей и компетенций), нередко страдали размытыми и неоднозначными

формулировками. А порой встречаются вопросы, ответы на которые не всякий рядовой сотрудник знает. Так, скажем, вопрос «Удовлетворены ли вы условиями труда?» чересчур размыт: неясно, какие именно условия (график, офис, оборудование, переработки) подразумеваются. Какую бы оценку сотрудник ни поставил (кроме самой низкой или самой высокой), мы все равно не увидим реальную картину. Что касается чересчур сложных формулировок, здесь может возникнуть риск непонимания со стороны сотрудников, которые не знают соответствующих терминов.

- *Отсутствие «школьной» шкалы оценок.* Как показывает опыт, классическая пятибалльная система оценок дает большую погрешность, особенно в компаниях, где много бывших отличников и нынешних перфекционистов. В их представлении тройка — это плохо, двойка — просто ужас, а единицы не существует как явления природы. Поэтому я рекомендую уйти от такой системы. Предлагаю вашему вниманию два варианта оценки. При обработке результатов таблиц никто не мешает вам для удобства подсчета присвоить каждой колонке свой балл.

### Оценка уровня удовлетворенности графиком работы

Полностью удовлетворен	Скорее да, чем нет	50/50	Скорее нет, чем да	Не удовлетворен

### Оценка взаимодействия с руководством

Вопрос	Почти всегда	Чаше да, чем нет	50/50	Чаше нет, чем да	Почти никогда
Мой руководитель дает мне обратную связь в корректной форме					
Я знаю критерии, по которым меня оценивает компания					

- *Наличие вопросов-«перевертышей»*. К сожалению, некоторые сотрудники, особенно если с ними вообще не проводилась соответствующая работа до и после заполнения опросника (об этом мы поговорим чуть позже), или это первый случай такого исследования, подходят к заполнению анкеты формально, выбирая некий усредненный ответ на все вопросы. Если мы до проведения опроса доводим до их сведения, что, скажем, в некоторых случаях «Почти никогда» — самый лучший ответ (например, «В коллективе поощряется

нездоровая конкуренция»), а в других — самый худший (например, «Я получаю регулярную и справедливую оценку своей работы»), тогда количество усредненных ответов (малополезных и неинформативных) заметно уменьшится.

- *Наличие открытых вопросов.* Открытые вопросы дают возможность получить от людей ту информацию, о которой нам почему-то не пришло в голову спросить прямо. Такие вопросы могут выглядеть следующим образом: «Какие факторы (три в порядке убывания значимости) наиболее часто вызывают у вас негатив / раздражают / мешают в работе?», «Какие факторы (три в порядке убывания значимости) наиболее часто вызывают у вас позитив / вдохновляют / помогают в работе?»
- *Простота заполнения.* Очень важно, чтобы опросник можно было заполнить просто и быстро. В идеале человек должен ставить галочки или плюсики, а давать развернутые ответы ему нужно только на открытые вопросы. Высокая скорость заполнения и отсутствие сложностей уменьшат количество тех, кто либо просто не заполнит, либо будет в процессе откровенно халтурить.

# 8

## Предоставляйте гарантию анонимности

Часть сотрудников не станут давать правдивые ответы, если не будут уверены в том, что соблюдается анонимность опроса. Кто-то поступит так из страха, кто-то из показной лояльности. Поэтому очень важно добиться двух вещей: обеспечить анонимность и убедить людей в том, что она гарантирована. Безусловно, в некоторых открытых и демократичных компаниях это вообще не будет проблемой, но в иных случаях (особенно при первом проведении) неуверенность опрашиваемых в соблюдении анонимности приведет к серьезному искажению результатов и получению социально желательных ответов (абсолютно бесполезных).

Как обеспечить анонимность:

- *Опрашиваемые сотрудники находятся или часто бывают в том офисе, где соберут и обработают их ответы.* Рассылаем опросники по электронной почте или раздаем лично в руки (если это тот уровень

персонала, взаимодействие с которым путем переписки по электронной почте не осуществляется). В первом случае просим заполнить анкеты на компьютере и распечатать, во втором — поставить галочки от руки и написать ответы на открытые вопросы (можно даже оговорить для особо опасных: «Если хотите, напишите ответы печатными буквами»). Затем в течение двух-трех дней сотрудникам следует поместить заполненные опросники в специальный бокс (почтовый ящик, коробку, большой конверт — на ваш выбор), откуда все ответы будут одновременно извлечены для обработки.

- *Часть сотрудников находится в других офисах.* Это более сложный вариант. Пересылка по факсу, почте (электронной или обычной) очевидно идентифицирует отвечающего. Поэтому предлагаю такую инструкцию для желающих сохранить анонимность: «На любом бесплатном ресурсе заведите новый почтовый ящик, причем так, чтобы адрес никак с вами не ассоциировался. После чего заполненный файл отправьте именно с этого адреса».

Перед проведением опроса нужно обязательно рассказать людям о его полной ано-