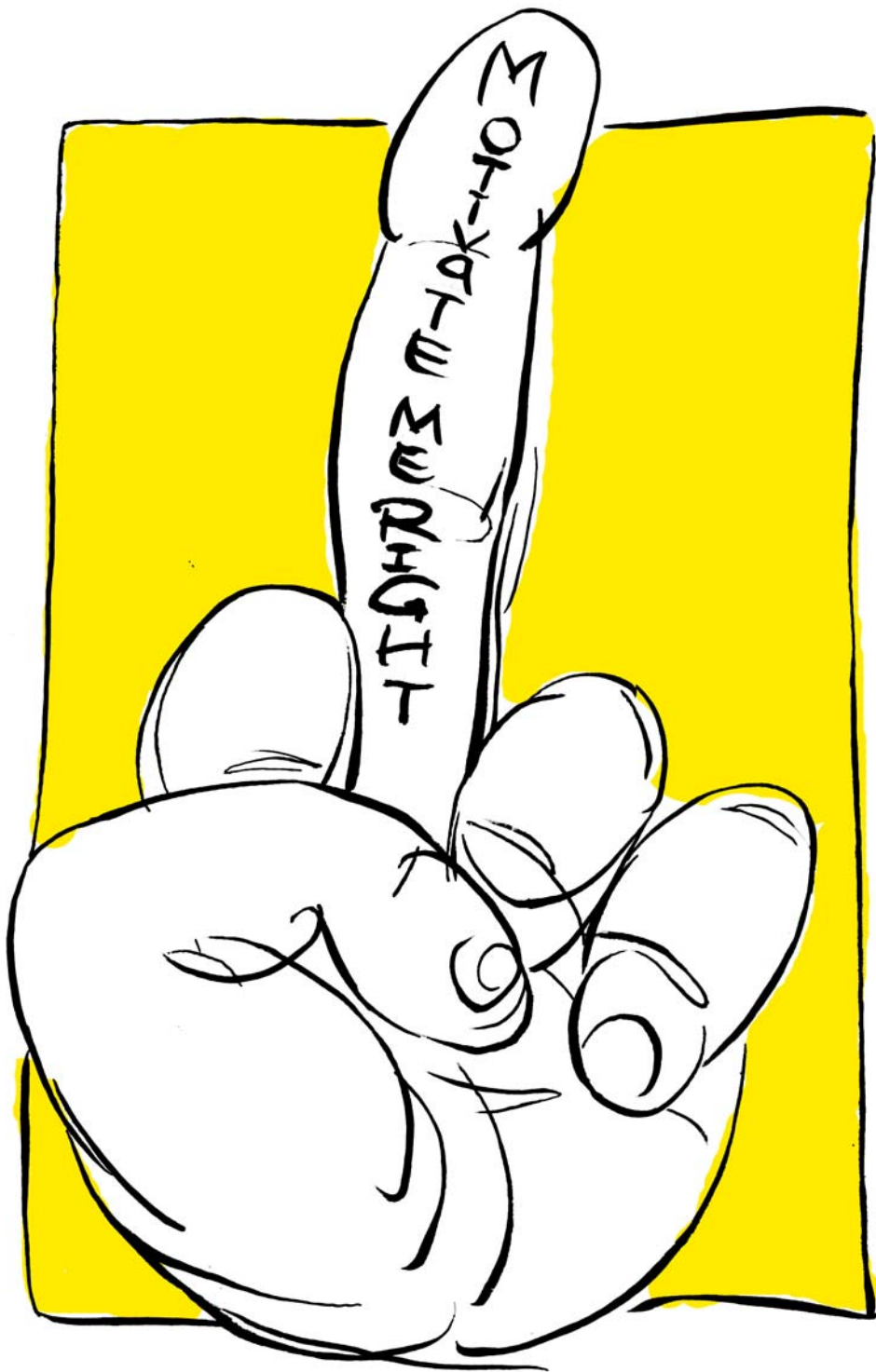


Стас Давыдов



Не мешайте мне работать!

## Не мешайте мне работать

версия 1.3

Автор: Стас Давыдов

[stas@motivateme.ru](mailto:stas@motivateme.ru), [motivateme.ru](http://motivateme.ru)

Художник: Ольга Быстрова

[olga@motivateme.ru](mailto:olga@motivateme.ru), [olga.blogsllov.ru](http://olga.blogsllov.ru)

Редакторы: [см. в благодарностях](#).

**Все права защищены** и принадлежат: текст (Стас Давыдов); обложка и картинки (Ольга Быстрова), за исключением картинки кота (к главе «[Деньги](#)»); письма друзей (друзья). Права на бумажное издание этой книги принадлежат издательству «Олимп-Бизнес» (до 2011 года).

### Можно

Копировать, выкладывать в Интернете, отправлять по почте и распечатывать.

Перепечатка возможна с указанием авторства и [ссылки на источник](#) при условии некоммерческого использования.

### Нельзя

Модифицировать содержимое.

Использовать содержимое книги в коммерческих целях без письменного разрешения правообладателей (по вопросам коммерческого использования прошу [связаться со мной](#)).

**\$** Цену этой книги вы определяете сами. Вы можете купить ее прямо сейчас на сайте [motivateme.ru/book](http://motivateme.ru/book).

**Вместо аннотации** почитайте [отзывы читателей](#), (в более полном объеме они доступны по адресу [motivateme.ru/feedback](http://motivateme.ru/feedback). Вы также можете там высказаться).

Чтобы было удобнее, я специально собрал для вас все комиксы на одной странице [motivateme.ru/book](http://motivateme.ru/book).

Буду признателен за найденные ошибки, советы и [обратную связь](#)!

После апреля 2008 года эту книгу можно будет приобрести в бумажном виде, выпущенной издательством «Олимп-Бизнес».

По вопросам приобретения, а также по любым другим обращайтесь ко мне по электронной почте: [stas@motivateme.ru](mailto:stas@motivateme.ru).

**Приятного чтения!**



© Стас Давыдов, 2007

© Ольга Быстрова, обложка, картинки (кроме [кота](#)), 2007

# Содержание

<b>Начало</b> .....	6
Не обещай мне рай, я тебе не поверю. Я не скажу тебе правды, как бы ты ни старался. А если и скажу, то исключительно добровольно. И только если захочу этого сам. Заслужи это. А то пожалеешь. Не ври мне. Я это чувствую.	
<b>Самомотивация</b> .....	15
Все говорят, но мало кто знает, что это. Вот и ты тоже.	
<b>Деньги</b> .....	19
Деньги ни на что не мотивируют? Зато отлично демотивируют. Возможно, деньги — единственное, что держит меня. Не доводи ситуацию до этой точки. Иначе очень быстро перестанешь контролировать ее.	
<b>Поощрения</b> .....	23
Если бы я хотел звезд, пошел бы работать в армию.	
<b>Трудовой договор</b> .....	25
Позаботься, чтобы он был корректным для обеих сторон. Позаботься, чтобы он был. Позаботься.	
<b>Информационная блокада</b> .....	28
Говори со мной. Пиши мне. Информировуй меня. Это важно. Ты считаешь, что я не справился с заданием. Почему я узнаю об этом спустя полтора года? Наказываешь — объясни за что. Поощряешь — объясни за что. Возможно, я смогу прочесть твои мысли, но если ты их не озвучишь, я не придам им значения. Ату их в корзину!	
<b>Обратная связь снизу-вверх</b> .....	33
Чем бы я хотел заниматься? Убеди меня, что тебе это действительно важно знать.	
<b>Рабочее время</b> .....	37
Почему в три часа ночи я еще в офисе? Я делаю интересную мне работу. Я чувствую себя на своем месте. Ты и дальше можешь видеть меня здесь в это время. Если я уйду домой, как только рабочий день закончен, ты делаешь что-то не так. Мой автобус в одиннадцать, все остальное мне пофиг.	
<b>Любимая работа</b> .....	43
Позволь мне заниматься любимым делом, на своем месте, с симпатичными мне людьми. Хочешь снизить мою производительность до нуля? Дай мне работу, которую я не люблю. Хочешь сделать это в два раза быстрее? Посади рядом с несимпатичными мне людьми.	
<b>Взаимоуважение</b> .....	47
Сложно создать, но очень легко потерять.	

<b>Микроклимат</b> .....	49
<p>Кондиционер — это, конечно, круто. Но даже если у тебя есть профессиональная команда, которая души не чает друг в друге, ты снизишь ее производительность, если посадишь рядом людей, имеющих разные климатические предпочтения.</p>	
<b>Чужой опыт</b> .....	55
<p>Все познается в сравнении. Ты не можешь запретить мне делиться опытом с моими коллегами из других организаций. Ты не можешь запретить мне читать книги. Не сомневайся, я найду изъясн, даже если ты считаешь, что твоя компания идеальна — это ты так думаешь. Спроси других, подсмотри, укради, в конце концов, если сам не знаешь, как лучше.</p>	
<b>Нерабочее хобби на рабочем месте</b> .....	59
<p>Не отнимай у меня любимое занятие. Ты разве не видишь — это бесплатно для тебя. Мне это нужно. Я занимаюсь этим в рабочее время? Если ты запретишь мне, это не значит, что освободившееся время я потрачу с пользой. Поддержи меня, и это может принести тебе прибыль.</p>	
<b>Ответственность</b> .....	63
<p>Я не боюсь ответственности. Если я не могу принять ее потому, что ее попросту нет, я не буду доволен этим. Скоро я к этому привыкну и пошлю тебя, когда ты спросишь меня о ней. Если ты предлагаешь мне принять ответственность за что-либо, а я этого не делаю, это сигнал, что мне уже наплевать на мою работу.</p>	
<b>Структура управления имеет значение</b> .....	67
<p>Если ты не врубаешься, почитай книги, пожалуйста. Ты сверху? Я вижу твои трусы в горошек через дырку в штанах. Я не буду воспринимать тебя всерьез. Задрал нос — наступишь в дерьмо. Найдутся люди, готовые сделать кучу прямо тебе под ноги. Будь ближе и проще, тогда, возможно, ты сможешь понять, о чем я говорю.</p>	
<b>Пора валить</b> .....	73
<p>Самый лучший способ узнать о компании — уволиться из нее.</p>	
<b>Выводы</b> .....	80
<b>Приложение. Оценка мотивации</b> .....	82
<p>Проверенный способ оценить мотивацию команды, отдела и даже всей компании.</p>	
<b>Послесловие и благодарности</b> .....	89
<b>Классные книги (список литературы)</b> .....	91
<b>Отзывы о книге</b> .....	93
<b>Алфавитный указатель</b> .....	98
<b>Тренинг эффективной мотвации (реклама :-)</b> ...	99

Представляешь?  
Ситуацию,  
в которой ты находишься,  
можно изменить!\*



---

\* Текст [на плакате с сайта Сергея Бирюкова](#).

# Начало

Я занимаюсь разработкой программного обеспечения уже более десяти лет. Эта отрасль, безусловно, обладает своей спецификой. В первую очередь — здесь все очень быстро. Компании быстро «взлетают» и еще быстрее «падают». Люди очень часто меняют работу. Продукты устаревают еще до своего выхода в свет.

Наша деятельность — чистое преобразование человеческого времени в цифровой поток информации. Один и тот же продукт можно продать дважды, трижды... сотни тысяч раз. Возможно, это мы ответственны за рост энтропии :-).

Несмотря на специфику, я более чем уверен в том, что мои выводы о мотивации вполне можно использовать и в других отраслях. Я проверял. По большому счету, потребности у всех примерно одинаковые, только приоритеты разные.

За прошедшие годы мне лишь на недолгое время доводилось быть полностью довольным моей работой. Вопрос, который меня интересовал и интересует больше всего: **почему?**

В разное время я находил разные ответы. Сейчас, когда у меня есть возможность обобщить, уточнить и конкретизировать свои наблюдения, я могу точно сказать: проблема в **мотивации** — ее нет, ее нет, ее мало, ее нет.

Компании, где я работал, уделяли слишком мало внимания мотивации сотрудников. Результат не заставлял себя ждать — страдало качество производимого продукта, люди не получали удовольствия от своей работы, компании теряли деньги и квалифицированных людей, — всем становилось друг на друга наплевать. В итоге проигрывают все, но больше всего сами компании.

У меня создалось впечатление, что люди, которые приходят к власти (в компании), напрочь забывают о том времени, когда они сами были рядовыми сотрудниками.

---

**Принцип Питера:** «В любой иерархической системе каждый сотрудник стремится занять место, соответствующее его уровню некомпетентности».

**Следствие:** «С течением времени каждая должность будет занята служащим, который некомпетентен в выполнении своих обязанностей».

---

Удивительно, но есть много толковых книг, посвященных управлению людьми с целью достижения максимальной эффективности. Но, кажется, руководители не воспринимают их всерьез, то есть не используют их как руководство к действию.

## Зачем я пишу эту книгу?

Во-первых, я пишу ее для себя. Чтобы не забыть.

Во-вторых, я должен верить, что у меня есть шанс донести информацию до тех, кто в настоящий момент находится «у руля», и хотя бы помочь им задуматься.

В-третьих, я делаю это для таких, как я. Мой опыт, чтобы не наступить на грабли. Мое вдохновение, чтобы помочь сделать шаг, на который вы, возможно, не решаетесь.

Пусть это сделает нашу жизнь лучше. Ведь для удовольствия или даже счастья на рабочем месте нужно так немного...

## Attention! Uvaga!

В книге я часто говорю «компания то, компания сё...». Однажды, когда я разговаривал с Александром Поздняковым (на тот момент директором по разработке компании StarSoft), он задал мне вопрос: «Когда ты говоришь „компания“, что ты имеешь в виду? Меня? Менеджера проекта? Президента компании? Кого?». Помню, этот вопрос очень сильно тогда меня сбил с толку. Я не знал, и не смог ответить. Компания и компания — просто некая абстракция...

Но вопрос, на самом деле, был «в точку». С тех пор я много думал :-).

Сейчас, **когда я говорю (и пишу) «компания», я подразумеваю, в первую очередь, людей, ответственных за принятие решений, связанных с другими людьми.** В каких-то компаниях это только управленческие работники, в других — все без исключения сотрудники.

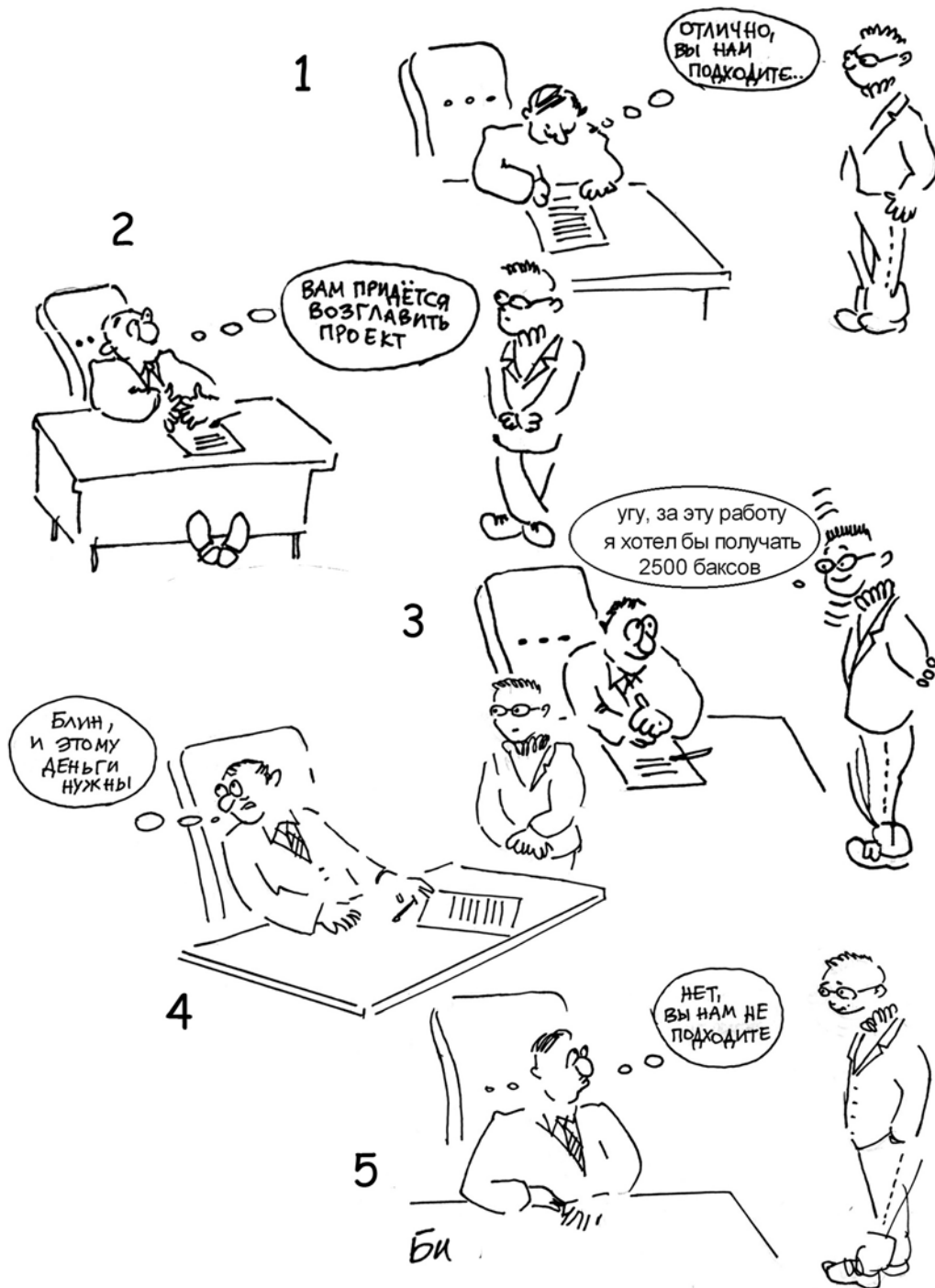
Сюжет книги основан на реальных событиях, однако имена большинства персонажей изменены до неузнаваемости в соответствии с их пожеланиями. Если кто-то из них кажется вам знакомым, это всего лишь ваше личное мнение.

Все упоминаемые торговые марки принадлежат их правообладателям.

Не хочу никого обидеть, но и не боюсь этого сделать. Если эта книга каким-то образом задела вас, пожалуйста, напишите мне об этом ([stas@motivateme.ru](mailto:stas@motivateme.ru)). В качестве компенсации я с удовольствием проведу в вашей компании [тренинг эффективной мотивации](#).

Без обид! (Возможно, вам это действительно нужно :-).

*Стас Давыдов  
6 февраля 2008*





# *Завлекалово. Мотивация при приеме на работу*

*Не обещай мне рай, я тебе не поверю. Я не скажу тебе правды, как бы ты не старался. А если и скажу, то исключительно добровольно. И только если захочу этого сам. Заслужи это. А то пожалеешь. Не ври мне. Я это чувствую.*

Разные компании подходят к найму сотрудников по-разному, но почти всегда это игра, даже если стороны не отдают себе в этом отчет.

Я очень люблю ходить на интервью. С одной стороны, это позволяет быть в курсе ситуации на рынке труда, с другой — отточить свое мастерство игры. Больше всего мне нравится проходить собеседование тогда, когда у меня нет реальной необходимости сменить работу. Когда нет личной заинтересованности, игра получается максимально безупречной.

Помню, как я дважды был на собеседовании в одной небольшой компании с интервалом в год (второй раз я просто забыл, что уже был здесь, и вспомнил лишь тогда, когда зашел в их офис). На входе охрана, серьезные люди в пиджаках, комната для переговоров, относительно толковые вопросы. Кажется, мы вполне подходим друг другу. Пока разговор не заходит о деньгах. Деньги предлагают очень смешные, но пытаются приукрасить суровую действительность заманчивыми предложениями перспектив, карьерного роста, интересных проектов. Я называю свою сумму. Мои собеседники скисают.

Если вы сами не верите в то, что пытаетесь обещать при приеме на работу, будьте уверены — вам не поверят. Конечно, можно найти какого-нибудь студента, который просто еще не знает и не догадывается, что вы его обманываете. Но нужен ли вам такой сотрудник?

Когда я оказался на собеседовании в этой компании через год, оказалось, что они все еще ищут человека на то же самое место.

\*\*\*

Расскажу еще один случай. Собеседование в представительстве американской компании (громкое название, но на деле — типичный небольшой оффшор) Jensen Technologies, вокруг профессионалы с «огоньком в глазах», интересный проект, большие возможности роста, золотые горы и т.п. Но не сейчас, а потом, конечно, в самой ближайшей перспективе. А пока денег мало. У них так заведено — давать мало денег. Я отказываюсь, меня уговаривают, но я все равно не согла-

шаюсь — чую подвох. Признаюсь, мой отказ был иррациональным для меня самого.

Совсем недавно я снова был у них на собеседовании. Картина удручающая: блеск в глазах потух, вместо полноценной работы по Трудовому Кодексу предпочитают оформлять сотрудников частными предпринимателями, процесс разработки устарел... Еще меня очень позабавил их ответ на мой вопрос об идеальном кандидате, которого они себе представляют:

— Ну, это человек, который бы проработал у нас достаточно долгое время.

— Что значит «долгое»? Сколько?

— Ну, хотя бы год.

Да, IT, конечно, очень быстрая отрасль, но не настолько же!

В общем, давешние предчувствия меня не обманули. У них даже веб-сайт за семь лет не изменился!

И дело даже не в деньгах — просто не надо обещать того, что не сможешь выполнить. Пусть обещаний будет немного, но они будут основаны на реальной финансовой ситуации в компании, положении на рынке и т.п. Не надо приукрашивать действительность.

\* \* \*

Однажды я повелся на такие обещания. Ситуация, правда, была для меня критичной — я был без работы, у меня совершенно кончились деньги, на рынке IT был спад (конец 2000 года, «доткомы» валились один за одним). Выбирать мне особо не приходилось. Константинус — директор компании Этбузнес, в которую я пришел работать, долго рассказывал мне на собеседовании, как все здорово, какая замечательная у них компания, как легко сделать карьеру, сколько перспектив, неплохая зарплата и вообще — круче них только горы и яйца :-).

На деле же все оказалось совсем иначе. Чтобы не тратить впустую ваше драгоценное время, скажу, чем все кончилось. Мой проект через полтора года закрыли, меня и менеджера моего проекта уволили. Мы были первыми, за нами последовали еще увольнения, кто-то потом ушел сам. Через пять лет уволился тот самый директор (хотя мне кажется, что его уволили). Заказов мало, дела идут не очень — гораздо хуже, чем тогда, когда я пришел туда работать. Пустые обещания и зря потраченное время.

Вообще, некоторые общепринятые взгляды на рекрутинг кажутся мне довольно глупыми. Скажите, к примеру, почему считают, что упоминание того, что тебя уволили — это явно отрицательный момент в карье-

ре? Разве всегда увольняют плохих работников, а хорошие уходят сами?<sup>1</sup>

### «Письмо друга». Маша Кингисепп

В редакции одной газеты как-то случилась смена руководства и, как следствие, расширение штата сотрудников. Их активно набирали толпами и обещали золотые горы. Проблема проявилась смешная: журналистов некуда сажать, то есть невозможно быстро и разумно обеспечить вновь набранных нормальными рабочими местами<sup>2</sup>. Мне, например, больше месяца (!) не добиться было не то что компьютера, а даже стола со стулом. Весь следующий месяц приходилось делить компьютер с коллегой. Было забавно, особенно когда от нас одновременно ждали по срочной статье в номер (газета-то ежедневная). И все это несмотря на то, что специально закуплена была целая машина новеньких компов. Но начальству было, как говорится в этой книжке, пофигу, и коробки пылились в приемной главного редактора. На мои недоуменные вопросы, законные требования и здоровый цинизм «верхи» раздраженно пожимали плечами и отмахивались, а затем окрестили меня «проблемной скандалисткой» и предложили писать тексты дома, но каждый день присутствовать в редакции «от и до», потому что «так положено». Кстати, в редакции правительственной газеты тоже случаются проблемы с рабочими местами и техникой, и одно время журналисты по полгода таскались на работу с собственными ноутбуками. Так было и в газете про книги и много где еще... Если честно, в большинстве редакций Петербурга условия труда катастрофически ужасны, как и отношение начальства к журналистам...

\* \* \*

Впрочем, ситуация с мотивацией при приеме на работу не везде такая удручающая. У меня есть и положительный опыт. Незадолго до моего увольнения из Этбизнес я начал подыскивать новую работу — остаться там больше не хотелось. Через рекрутинговое агентство Business Link Personal я пришел на собеседование в компанию JetBrains<sup>3</sup>. Я ничего не знал об этой компании, а также об их продукте IntelliJ IDEA. Им требовался инженер службы технической поддержки пользователей. Мне не обещали золотых гор, перспектив и чего-то невозможного. Зарплата была для должности вполне соответствующей — не высокой и не низкой.

В итоге, когда я покинул Этбизнес, я пошел в JetBrains на более низкую зарплату, чем у меня была. Почему? Я увидел там людей, которые получали удовольствие от своей работы. Они знали, что и зачем делают. К тому же условия работы в JetBrains были гораздо лучше — новый офис, компьютеры с плоскими экранами и кондиционеры. Никто не акцентировал мое внимание на этом факте — я увидел это сам, и мне это понравилось.

Вообще, должен признать, что на то время — 2002 год — в JetBrains была самая лучшая атмосфера, которую я когда-либо видел. И это был самый лучший мотивирующий фактор.

<sup>1</sup> К этой теме я еще вернусь в главе «Пора валить».

<sup>2</sup> Трудовой кодекс РФ строго велит создать людям все условия для выполнения трудовых обязанностей, см. статью 22 про обязанности работодателя.

<sup>3</sup> В 2002 году, когда я пришел туда работать, компания JetBrains называлась IntelliJ Labs.

\* \* \*

Когда компания обещает одно, а на деле оказывается другое, это плохо отражается на мотивации.

В StarSoft, например, оговоренная чистая (после налогов) зарплата оказалась на самом деле грязной (до налогов, т.е. минус 13%). Не так много, но все равно неприятно. Вообще это было первым звоночком, на который стоило обратить внимание. StarSoft и в других отношениях оказался очень жадной компанией. Вы не поверите, там даже салфетки на кухне режут на четыре части (хорошо, хоть не как в советских столовых — нарезанная воощеная калька в пластиковых стаканчиках).

---

Через пару недель, как рукопись этой книги была готова и передана рецензентам, в компании StarSoft внезапно перестали резать салфетки. Мои бывшие коллеги считают, что это эффект от рукописи, которая попала в руки кому-то из начальства. Интересно, правда ли это?

---

Все это, конечно, мелочи. Однако из таких деталей складывается впечатление о компании и об ее отношении к своим сотрудникам. Такое отношение может негативно влиять на мотивацию.

### **«Письмо друга». Андрей Соколов**

При приеме имеет смысл сразу проверять, притрется ли человек к их компании.

Пример: компания СофтДев. Каждая неделя — выпивание пива/вина на рабочих местах. Повод не важен. Это так типа крепится дружба. Ты сидишь, пашешь, шесть вечера. Думаешь: «Ну, еще час попашу — и домой». Вдруг дверь распахивается, в метре (так!) от твоего стола разворачивают стол, туда кладется гора пива и ветчины. Входят 15-20 веселых, гогочущих людей и начинают пир часа на четыре. «Андрей, че ты сидишь? Иди к нам!» Я с кислой рожей вежливо сижу минут 30, потом боком-боком — и за дверь.

Чувствую себя ничтожеством, отщепенцем. После десятого раза мотивация стухает. То есть, если компания считает недочеловеком того, кто не играет в пейнтбол (не пляшет лезгинку, не посещает фитнес), надо это выяснять до, а не после.

**!** **Выводы**

Если вы сами не верите в то, что пытаетесь обещать при приеме на работу — вам не поверят.

Не надо обещать того, чего не сможешь выполнить. Пусть обещаний будет немного, но они будут основаны на реальной финансовой ситуации в компании, ее положении на рынке и т.п. Не надо приукрашивать действительность.

Когда компания обещает одно, а на деле оказывается другое, это плохо отражается на мотивации.

При приеме на работу имеет смысл сразу проверять, притрется ли человек к их компании.



---

\* «Работаем за еду».

# Самомотивация

*Все говорят, но мало кто знает, что это. Вот и ты тоже.*

Многие наивные менеджеры полагают, что люди, приходящие на работу, уже имеют очень высокую и достаточную мотивацию, и больше ничего делать не надо. Это правда, что новый сотрудник часто более мотивирован, чем те, что уже работают в компании долгое время. (Вернее, не так — **новый сотрудник менее сильно демотивирован, чем те, что уже работают в компании.**) Но ничего не делать для мотивации новичков — большая ошибка, которая в скором времени убьет их энтузиазм, а их самих превратит в офисный планктон.

Когда-то я был большим противником самомотивации и кривил морду каждый раз, когда слышал это слово из уст своего начальника. Потом мое мнение на этот счет изменилось, когда я стал много работать над собственными проектами в рамках сообщества Outcorp<sup>4</sup>. Когда нет никого, кто ставит тебе задания, контролирует и оценивает работу, ничего, кроме самомотивации не остается — только ты сам можешь повлиять на свое отношение к работе. Это многое для меня прояснило.

Самомотивация — очень важная вещь, но она никогда не возникнет на пустом месте. У каждого человека есть стимулы работать:

- экономические: заработать деньги, чтобы было, что есть;
- творческие: реализация себя и своих идей;
- социальные: не быть одному, работать в команде таких же классных чуваков, как и ты сам.

Самомотивация основана на потребностях, например, потребности в самовыражении и творчестве.

Когда я прихожу работать на новое место, я надеюсь реализовать свои потребности. Это формирует мою самомотивацию к работе. Однако, если через некоторое время я не получу адекватной обратной связи о своей работе со стороны компании, моя самомотивация начнет разрушаться.

К сожалению, я знаю много примеров, когда это происходило. Расскажу, пожалуй, самую показательную (и еще достаточно свежую в моей памяти) историю.

---

<sup>4</sup> Outcorp — сообщество людей, работающих над собственными классными проектами, помогая друг другу решать сложные задачи. Живет по адресу [outcorp-ru.blogspot.com](http://outcorp-ru.blogspot.com).

Когда я пришел работать в StarSoft на позицию лидера команды, у меня было большое желание работать с людьми так, как я считал правильным. Я учился: читал специальную литературу и применял прочитанное на практике. Меня реально перло от всего этого — у меня была очень сильная самомотивация к работе — я видел возможности сделать жизнь своей команды лучше.

Я многое делал, и люди это оценили. Никогда прежде я не работал в такой классной команде. Каждый день я с радостью ехал на работу, чего со мной не бывало уже давно.

Мало того, меня заметило начальство и даже пригласило выступить на собрании перед руководителями проектов, чтобы рассказать о методах, которые я использовал. Это было круто. Я верил в то, что я делаю.

В числе прочего, я проводил регулярные оценки мотивации команды (подробнее о них написано в приложении), которые четко показали основные проблемы, над которыми следовало работать. И мы сообща решили многие из них. Например, мы добились более четкой постановки задач от заказчика, а также устранения связанных с этим отрицательных моментов.

Вскоре передо мной встала проблема, которую я не мог решить напрямую — многие были недовольны уровнем своей зарплаты. У меня не было полномочий, чтобы решить этот вопрос самостоятельно. Все, что я (и каждый из нас) мог сделать в этом случае — поговорить об этом с более высоким начальством.

И тут оказалось, что высокому начальству все это нафиг не надо. Еще какое-то время я продолжал свою мотивационную деятельность, но спустя год понял, что бьюсь головой об стену — глупое занятие).

Больше же всего мою самомотивацию убила награда, которой наградила меня компания за выдающиеся заслуги. Компания StarSoft на Новый Год устраивает корпоративный праздник, на котором в числе прочего награждает отличившихся сотрудников. Награда — хрустальные звезды Svarovski разного размера, который, видимо, отражает величину заслуг человека. И мне дали такую звезду. Молодцы :-). Лучше бы подняли зарплату мне и моей команде<sup>5</sup>. **Если бы я хотел звезд — пошел бы работать в армию :-).**

После Нового Года я по-прежнему мог заниматься мотивацией, но было ясно, что это уже ничего не изменит. Моя самомотивация практически приблизилась к нулю. От моей компании требовалось совсем немного — поддержка (это не стоило бы очень дорого). Даже не обязательно было заниматься моей собственной мотивацией, просто было нужно не убивать ее.

---

<sup>5</sup> О вреде и пользе поощрений читайте в главе «Поощрения».



К счастью, как я могу судить сейчас, закончив свои трудовые отношения с компанией StarSoft, самомотивация — штука, которая может понемногу восстанавливаться. Теперь я буду гораздо ответственнее подходить к выбору компании — не хочу больше терять самомотивацию :-).

### «Письмо друга». Андрей Соколов

У меня много лет был бзик — загранкомандировка за счет работодателя. Люблю бывать в новых местах, болтать с новыми людьми. Люблю иностранные языки. Даже не знаю, почему — люблю и все.

Несколько раз устраивался в фирмы, где были интенсивные контакты с границей. На вопросы о готовности к командировкам отвечал: “Ja wohl!”. Но... ни разу не был послан :-). Ездили сосед слева и сосед справа, менеджер, босс, люди из соседнего отдела. Меня это обошло. Даже в StarSoft намечался какой-то проект с командировками, но я и там пролетел.

Так вот, многих моих увольнений было бы легко избежать, просто послав меня несколько раз за кордон за казенный счет. Это — в обратную связь снизу вверх. Прикол в том, что я смирился и уже не хочу никуда. Стало даже легче!

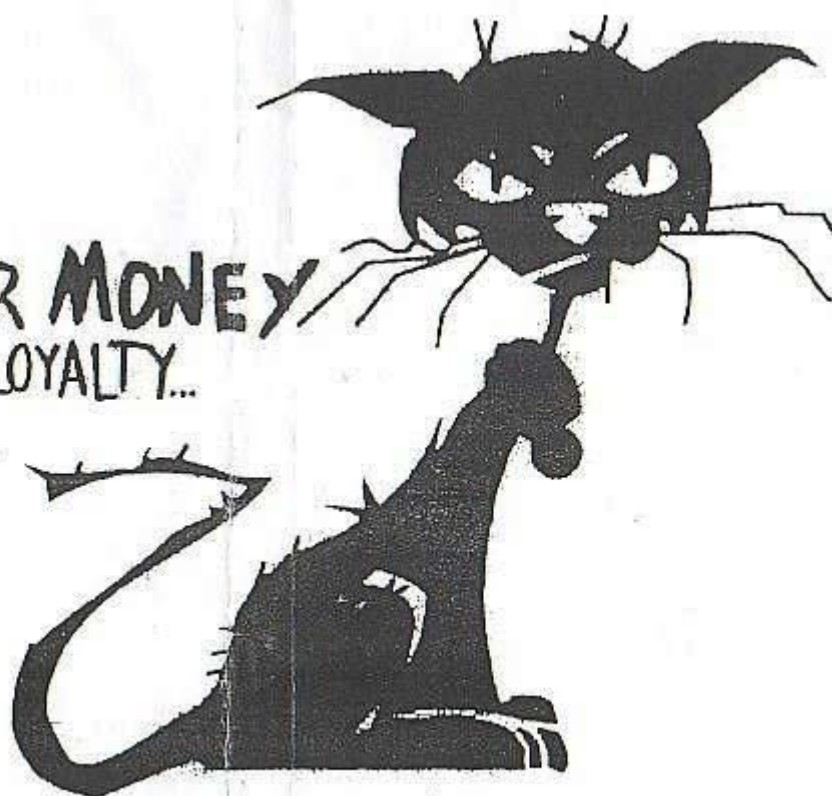
### Выводы

Новый сотрудник менее сильно демотивирован, чем те, что уже работают в компании. Ничего не делать для его мотивации — большая ошибка, которая в скором времени убьет энтузиазм.

Самомотивация никогда не возникнет на пустом месте.

Если и не заниматься мотивацией, то хотя бы нужно не убивать ее.

I WORK FOR MONEY  
IF YOU WANT LOYALTY...  
GET A DOG!\*



---

\* «Я работаю за деньги. Если хотите лояльности — найдите собаку».

# Деньги

*Деньги ни на что не мотивируют? Зато отлично демотивируют. Возможно, деньги — единственное, что держит меня. Не доводи ситуацию до этой точки. Иначе очень быстро перестанешь контролировать ее.*

Когда-то давно в журнале «Секрет фирмы» (далее — СФ) я прочитал статью под названием «Деньги ни на что не мотивируют»<sup>6</sup>. В то время я работал в компании Этбизнес, и мне постоянно не хватало денег, а зарплату мне повышать не хотели.

Помню, эта статья очень сильно меня зацепила. Подход к мотивации сотрудников, о котором в интервью СФ рассказывал Леонид Зебежинский (директор управления по работе с персоналом компании IBS<sup>7</sup>), сильно отличался от происходящего у меня на работе. Фактически — в IBS мотивацией занимались, а в Этбизнес — нет, хотя компании работали на одном рынке.

Я был настолько недоволен положением дел в собственной компании, что отсканировал статью и на следующий день отправил ее по электронной почте всем своим коллегам, включая генерального директора Константина .

Наивно было думать, что я смогу этим чего-то добиться. Но иногда лучше делать хоть что-нибудь, чем тупо сидеть и лить слезы по поводу своей незавидной участи :\_).

Эффект от моей PR-кампании был несколько иной, как я ожидал: пара коллег-программистов начала ругаться на СПАМ, а генеральный директор вызвал меня на беседу. Что меня всегда забавляло в таких разговорах, так это причины, которые приводят начальники, чтобы оправдать собственное бездействие.

---

«Кто не хочет что-либо делать, находит причину. Кто хочет что-нибудь сделать, находит средства».

*Мишель Монтень, великий французский философ*

---

---

<sup>6</sup> Секрет фирмы, октябрь 2001 года (тогда еще приложение к журналу Коммерсантъ Деньги).

<sup>7</sup> Крупная московская IT-компания.

В разговоре выяснилось, что, конечно же, у компании Этбузнес просто нет возможностей заниматься мотивацией — ни финансовых, ни каких либо еще. Директор считал, что сотрудники должны быть самомотивированы. (Всегда, когда слышу это слово на пустом месте, хочется сказать: «я тебе ничего не должен».) И что компания все для этого делает: она существует и дает работу, а этого достаточно. Мне же было предложено впредь не рассылать подобные тексты, дабы не смущать неокрепшие программистские умы.

\* \* \*

Итак, деньги. Деньги, действительно, плохое средство мотивации, потому что их никогда не бывает слишком много. Да, можно повысить мне зарплату, и это, определенно, на какое-то время порадует (только если сумма не слишком смешная для меня), однако через пару месяцев новая сумма в платежной ведомости станет привычной.

Это вообще, на мой взгляд, проблема фиксированной зарплаты. Если деньги, которые мне платит компания, мной **заработаны**, а не просто **получены** как очередная зарплата<sup>8</sup>, мое отношение к ним будет другим. Получая зарплату, очень легко впасть в состояние, когда начинаешь считать, что компания тебе что-то должна.

Как же быть с деньгами с точки зрения мотивации? Не буду даже пытаться дать исчерпывающий ответ, но расскажу о том, в чем уверен на 100%.

**Деньги плохо мотивируют, зато очень хорошо демотивируют.** То есть, рассматривать их лучше с позиции: «сколько нужно платить, чтобы сотрудники не были недовольны?». А на этот вопрос ответить гораздо проще.

Очень важно платить людям достаточно денег, причем не с точки зрения начальника, а с точки зрения подчиненного. Если мне платят мало, и я не могу заработать на своей работе больше — я буду недоволен. Если я буду недоволен, я не буду работать хорошо, к тому же, скорее всего, я начну заниматься всякими «халтурами», чтобы улучшить свое финансовое положение. В итоге пострадает, в первую очередь, компания — плохая работа, плохой продукт, недовольные заказчики, снижение дохода. Все просто.

\* \* \*

Большая зарплата — штука, безусловно, хорошая :-). Я люблю большую зарплату!

---

<sup>8</sup> Для некоторых видов деятельности очень просто связать результат с заработком (например, в виде процента от объема продаж). Для других — сложнее. Тут можно использовать смешанную систему с постоянной частью и премиями за выполненный проект. Лучше всего об этом написано в книге Дэвида Сироты, Луиса Мишкинда и Майкла Мельцера «[Работай с огоньком! Увлеченная команда — эффективная работа](#)», М., Вершина, 2006.

Но в большой зарплате есть ловушка, и я в нее однажды попал.

Я работал билд-инженером<sup>9</sup> в компании JetBrains. Работе я уделял не очень много внимания — она мне не нравилась. Тем не менее, я упорно продолжал «сидеть» и просидел бы, наверно, еще долго, если бы меня не уволили<sup>10</sup>. А все потому, что получал более чем неплохую зарплату, особенно для такой должности.

Когда зарплата — единственное, ради чего человек работает, это полный тупик. И для компании и для самого человека. Я испытал это на своей шкуре с обеих сторон.

В моей замечательной команде в StarSoft с самого начала работал Гена — человек неглупый и с большим опытом, но которому (как потом оказалось) глубоко до всего пофиг. Он точно так же, как и я в JetBrains, «сидел на зарплате» и практически ничего не делал. Мало того, когда ему поручали какую-то работу, он делал ее так, что лучше бы не делал совсем. Все приходилось переделывать.

Как лидер команды я долго бился, чтобы мотивировать Гену работать, но потерпел полный провал. Самым простым оказалось полностью его отстранить. Он формально числился в моей команде, но ничего не делал. Уволить его тоже не получалось — в StarSoft его, видимо, жалели и потому не трогали.

Он до сих пор там.

Мечта «совков» — ничего не делать и получать за это зарплату :-). В компании StarSoft это возможно. Я сам был там в этом положении в течение трех месяцев после того, как закончился мой проект.

Но второй раз в эту ловушку я не попал — на этот раз я сделал выбор и ушел сам<sup>11</sup>. Такие деньги не мотивируют.

---

<sup>9</sup> Билд-инженер — человек, который занимается сборкой программного продукта из исходного кода. Работа для усидчивых людей, внимательных к деталям.

<sup>10</sup> Подробнее об этом читайте в главе «[Пора валить](#)».

<sup>11</sup> И об этом тоже.

### «Письмо друга». Антон М.

Деньги очень хорошо мотивируют, если уметь это делать.

Делается это большими и предсказуемыми премиями по результатам работы. «Большими» — значит, что они должны формировать где-то четверть-треть общего дохода работника. То есть разовая премия по случаю успешного выхода продукта, например, должна составлять несколько окладов. Иначе оно несерьезно.

Когда я делал один проект (ТМТ Паскаль), там была как раз такая договоренность (по обоюдному согласию — навязывать такое если и можно, то осторожно). Если я его делаю в срок (план при этом составлял я сам), получаю трехмесячный оклад сверху. Не укладываюсь — не получаю вовсе. Очень хорошо замотивировало :-).

Забавно, что в СССР, кстати, этим вовсю пользовались, а сейчас понятие «премия» либо исчезло, либо искажено.

### **!** Выводы

Деньги плохо мотивируют, зато очень хорошо демотивируют.

Важно платить людям достаточно денег, причем не с точки зрения начальника, а с точки зрения подчиненного.

Когда зарплата — единственное, ради чего человек работает, это полный тупик.

Деньги могут хорошо мотивировать, если делается это большими и предсказуемыми премиями по результатам работы.

# Поощрения

*Если бы я хотел звезд, пошел бы работать в армию.*

Поощрения — очень мощный стимул. И неважно, материальные они или не очень. Важно другое: чтобы награда имела ценность для того человека, которого вы поощряете.

Про звезды от StarSoft я уже рассказал в главе «[Самомотивация](#)». Теперь расскажу еще две истории о денежном поощрении: негативную и позитивную с точки зрения мотивации.

Однажды топ-менеджеры компании Левисот — Борис и Михаэль, видя мою хорошую работу, решили поощрить меня премией в размере 50% от оклада. Они позвали меня в комнату для переговоров и торжественно объявили о своем решении.

Детали этого события стерлись из моей памяти, но я хорошо запомнил свое недоумение. Зарплата у меня и так была достаточно высокой. Денег хватало с избытком. Премия совершенно меня не воодушевила. Осадок остался исключительно негативный.

Гораздо лучшим поощрением для меня тогда были бы, например, новая область ответственности, полномочия или обязанности, раз я такой хороший работник. В общем, эта премия скорее заставила меня задуматься о разумности моих начальников, чем поощрила на лучший труд.

Возможно, дело там было еще и в словах, которые мне сказали. Но их я, к сожалению, совершенно не помню.

\* \* \*

Предпочтения со временем могут меняться.

Спустя полгода, как я начал работать в JetBrains, президент компании Юджин подошел к моему столу, сел рядом и сказал: «Ты уже давно у нас, и сейчас выполняешь работы больше, чем вначале. Мы подняли тебе зарплату до тысячи долларов. С прошлого месяца. Спасибо». Повышение было не очень большим, но деньги мне были нужны гораздо больше, чем в Левисот. Новость очень меня обрадовала. Кроме того, форма подачи была более человеческой.

Вот так, казалось бы, очень похожие поощрения могут быть воспринятыми как положительно, так и отрицательно. Все дело в том, что для человека важно.



### «Письмо друга». Виктор Крючков

У меня в отделе есть практика использовать всякие звания, вроде «лучший сотрудник», поскольку четверо из пятерых моих людей ориентированы на признание, но для пятого самым значимым является возможность приходить на работу в 12:00 и уходить в 22:00, что он регулярно и получает.

### ! Выводы

Важно, чтобы награда имела ценность для того человека, которого вы поощряете.



# Трудовой договор

*Позаботься, чтобы он был корректным для обеих сторон.  
Позаботься, чтобы он был. Позаботься.*

Для многих трудовой договор — это формальность, которую требует закон. Хотя его вполне можно использовать и для мотивации.

Я работал в компаниях с диаметрально противоположными отношениями к трудовому договору. Когда-то давно в компании Левисот в 2000 году договора не было в принципе, да и сама компания не имела собственного юридического лица. Тогда меня такие мелочи не заботили, наверное, потому, что это было мое первое настоящее место работы.

Вообще, меня до сих пор удивляет полнейшее отсутствие знаний основных законов у многих людей, с которыми я работал. Да, возможно, досконально знать весь Гражданский Кодекс и не требуется в повседневной жизни, но Трудовой Кодекс знать весьма полезно. Иначе можно попасть.

Помню, меня очень порадовал пункт в моем трудовом договоре с компанией Этбузнес, в котором было написано, что я не имею права работать ни на одну другую компанию. Этот пункт «прокатит» где-нибудь в Штатах и в некоторых других странах, но на территории РФ он прямо противоречит Трудовому Кодексу<sup>12</sup>, следовательно, этот пункт является недействительным.

Там были еще и другие забавные вещи, например, требование предупредить об увольнении по инициативе работника не менее, чем за два месяца, хотя по закону достаточно двух недель<sup>13</sup>.

Несмотря на всю «серьезность» договора с Этбузнес, я спокойно работал по совместительству :-).

\* \* \*

Бывает очень грустно наблюдать, как компании упускают отличные возможности мотивировать своих сотрудников.

---

<sup>12</sup> ТК РФ, статья 282.

<sup>13</sup> ТК РФ, статья 80.



Например, в компании JetBrains было очень позитивное правило компенсации отпуска — сумма отпускных вычислялась не как среднее заработанное за последние 12 месяцев<sup>14</sup>, а как величина последнего оклада. Так как оклады не уменьшались, люди всегда получали денег столько же, как если бы они работали (мелочь, а приятно).

<sup>14</sup> ТК РФ, статья 139.

Но эта особенность не была отражена в моем трудовом договоре. Может быть, потому, что его не было вовсе :-).

Менеджеры JetBrains упускали в этом плане кучу возможностей. Ничего не стоило заявить о таких положительных моментах в договоре, как более полная оплата отпуска, оплата больничных в полном объеме, бесплатные чай-кофе-сок-печенюшки и многое другое. Пусть немного, но это положительно бы повлияло на мотивацию. Да что там говорить, даже если бы договор просто был, это было бы уже что-то :-).

Кстати, в компании Этбизнес тоже была практика полной выплаты зарплаты за время больничного, и это было отражено в трудовом договоре.

### **!** Выводы

Трудовой договор должен быть адекватным законодательству.

Зафиксируйте в трудовом договоре условия, особенно, если они дают сотрудникам больше, чем того требует Трудовой Кодекс.

# Информационная блокада

*Говори со мной. Пиши мне. Информируй меня. Это важно. Ты считаешь, что я не справился с заданием. Почему я узнаю об этом спустя полтора года? Наказываешь — объясни за что. Поощряешь — объясни за что. Возможно, я смогу прочесть твои мысли, но если ты их не озвучишь, я не придам им значения. Ату их в корзину!*

Есть три типа менеджеров. Первые убеждены, что их подчиненные умеют читать мысли, и поэтому не сообщают никакой информации. Вторые знают, что телепатии не существует, а подчиненные должны просто выполнять свою работу и задавать поменьше вопросов, поэтому тоже держат рот на замке. И только третьи понимают, что информация, которой владеет менеджер, важна не только для него, но и для всех его подчиненных.

Во всех компаниях, в которых я работал, существовала (и, думаю, существует до сих пор) огромная проблема с обратной связью. Тут, конечно, дело в конкретных людях. У одних менеджеров есть врожденные коммуникативные способности, другие просто знают, зачем нужна обратная связь. Но все остальные...

Когда я работал в компании JetBrains, умением дать обратную связь там обладали всего два человека — Аня Орешникова (которая была моим менеджером по отделу поддержки пользователей) и Юджин (один из отцов-основателей и экс-президент компании). От Ани по мере необходимости постоянно был какой-нибудь feedback. Юджин, не смотря на то, что у него, наверняка, и без меня дел хватало, тоже общался со мной пару раз.

Когда я формально перестал относиться к отделу поддержки пользователей и оказался причастен к разработке, обратная связь напрочь исчезла. Я сделал несколько проектов — в ответ тишина. Никто не оценил мою работу. И только спустя почти два с половиной года, незадолго до моего увольнения, со мной поговорил Серджио (еще один из отцов-основателей компании). Причем произошло это случайно, но обратной связи я получил в избытке :-). К сожалению, узнавать через полтора года, что один из моих проектов был полным отстоем, а второй — нафиг никому не нужным, практически бессмысленно.



**Обратную связь надо предоставлять сразу же.** Это как приучать кошку к горшку — совершенно бессмысленно ругать кошку через два дня после того, как она наделала вам в тапки. Кошка ничего не поймет и воспользуется вашими тапками снова в качестве компенсации за стресс.

С положительной обратной связью в JetBrains тоже было плохо. Однажды по распечатке в банкомате со своей карты я узнал, что почему-то мне перечислили в полтора раза больше зарплаты, чем обычно. Это,

конечно, приятно, что денег вдруг оказалось больше, однако в моей голове это событие не оказалось связанным с чем-то, что я делал на работе. Я уже и забыл об этом думать, когда через пару недель выяснилось (случайно кто-то обмолвился), что, оказывается, это была премия за недавно выпущенную новую версию продукта.

Перечитайте про кошку одним абзацем выше.

Когда вы поощряете сотрудников, ну расскажите же им, за что вы это делаете — если уж тратите свои деньги, потратьте их с пользой!

\* \* \*

Все вы, наверняка, слышали про маркетинг — о том, как сделать так, чтобы клиенты покупали ваши товары или услуги.

Оказывается, есть такая вещь, как внутренний маркетинг. Я сам узнал о нем недавно из книги «Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов»<sup>15</sup>. Фактически, клиентами для внутреннего маркетинга являются сотрудники самой компании.

Внутренний маркетинг — процесс, нацеленный на создание внутреннего бренда компании и уважения сотрудников компании к нему.

Зачем это нужно? В первую очередь, для увеличения отдачи и эффективности работы: если сотрудник четко представляет, ради чего существует его компания (хорошо, если у компании есть другие цели, кроме личного обогащения её владельцев) и ассоциирует себя с ней и ее целями, он будет более ответственно работать, и мотивация его будет лучше. А это, в свою очередь, положительно отразится на качестве.

Внутренний бренд — сильная штука, особенно если он является единым целым с внешним брендом компании. Создать его сложно, и уж точно невозможно, если не предоставлять сотрудникам достаточной информации о компании. Если информации из официальных источников будет мало, ее заменят слухи и домыслы, передаваемые из уст в уста. Хорошо, если слухи позитивные («Мне Светка из бухгалтерии шепнула, что в следующем месяце премию дадут, только тсс...»), особенно если они подтверждаются делом («И правда дали, не обманула Светка» :-). Но чаще поток слухов негативен («Бли-и-ин, совсем о нас забыли, уже год зарплату не повышают, а сами-то вон новые машины покупают»).

---

<sup>15</sup> «Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов», Сьюзан Дрейк, Мишель Галмен, Сара Робертс, 2006, М., Вершина.

**«Письмо друга». Денис Алекс**

Было примерно так же. Директор: «На следующей неделе Нивал заплатит зарплату за 2 месяца (программисту по идее выходило 45-50 тысяч рублей). Ура, товарищи!». А через пару недель директор выплачивает 5 тысяч рублей, типа, что бы с голода не умерли.

Одновременно по компании идет слух, что при этом сам директор дома ремонт затеял и жену в Ялту повез отдыхать. Пусть даже за свои деньги или деньги жены (об этом информации не было), но у всей фирмы отношение к директору стало хуже.

\* \* \*

Не забывайте о ваших людях. Информация, по возможности, должна быть открытой. Это не значит, что надо разглашать все, включая коммерческую тайну. Просто не устраивайте своим людям информационную блокаду, вам же хуже будет :-). Конечно, ставить перед фактом часто бывает проще, особенно, когда новости не самые хорошие. Но посмотрите на это с другой стороны. Что если, проинформировав своих людей, вы внезапно получите от них новое решение проблемы, которое вы даже не могли представить. У всех есть ум, фантазия, а у некоторых и связи (которые, как известно, решают все<sup>16</sup>). К тому же, проинформировав своих людей заранее, вы сможете сгладить негативное впечатление от перемен, когда они произойдут.

Однажды, когда я работал в Левисот — в небольшом IT-стартапе, — через шесть месяцев после начала нашей работы нам ни с того ни с сего вдруг назначили генерального директора. Смысла в нем, если честно, не было никакого. И ладно бы нашли какого-нибудь суперпрофессионального чувака, который бы поднял наш бизнес до небывалых высот. Нет — директор был бывшим управленцем старой советской заправки с завода «Светлана»<sup>17</sup> со всеми вытекающими последствиями. Наняли его, кажется, потому, что он был каким-то давним знакомым одного из наших топ-менеджеров Михаила<sup>18</sup>. Видимо, решил другану с пенсией помочь :-).

В первый день на работе наш новый генеральный директор тов. Фиников столкнулся со мной в дверях. Дверь открывалась смарт-картой, а у тов. Финикова карты, видимо, не было, и он позвонил в звонок. Я открыл дверь и встал в проходе — на всякий случай: к нам часто пытались пробраться коммивояжеры, которых надо было гнать с порога, пока они не успели впарить какую-нибудь дрянь. Ген. директор молча

<sup>16</sup> Еще одна книга, которая не имеет прямого отношения к мотивации, однако отлично раскрывает тему коммуникаций [«Связи решают все. Бизнес-сказка о Царевне лягушке»](#) Дарси Резак при участии Джуди Томсон и Гейл Холгрэн-Резак, 2007, М., Издательство «Манн, Иванов и Фербер».

<sup>17</sup> «Светлана» — питерский завод, производивший какую-то электронику, в том числе для военных. На нем еще бабушка моя работала :-).

<sup>18</sup> Михаил, по удивительному для меня стечению обстоятельств, оказался каким-то образом связанным с компанией Exigen, которая недавно слилась с компаний StarSoft, в которой я работал :-).

попытался проскользнуть мимо, но я, естественно, его не пустил — чужие к нам не ходят, а этого человека я видел впервые.

Когда я его недружелюбно спросил, какого черта ему тут надо, он сказал, что пришел работать. Тут очень кстати мимо прошел кто-то из наших, кто был в теме, и директор проник внутрь.

В тот же день директор собрал всех в большой комнате и объявил: «Я — Фиников, ваш новый генеральный директор, воспринимайте меня как факт». Тогда Масыни еще не было, но цитата будет очень к месту: «Директор? Иди ты в жопу, директор, не до тебя сейчас» :-).

Появление Финикова привело к тому, что некоторые люди просто ушли из компании (я в том числе), слишком уж сильный контраст получился между свободным духом стартапа и советским управленческим маразмом. Как мне потом рассказывали те, кто остался в компании, Фиников в итоге оказался не таким уж плохим человеком, но фиговым директором. Через год компании Левисот уже не существовало. Тут, конечно, дело было еще и в кризисе в IT.

### **!** Выводы

Обратная связь очень важна.

Обратную связь надо предоставлять сразу же. Это как приучать кошку к горшку.

Расскажите вашим сотрудникам, за что вы их поощряете. Потратьте ваши деньги с пользой.

Слухи могут развалить вашу компанию. Не допустите этого — информируйте ваших людей.

Не забывайте о ваших людях.

Информируйте ваших людей, предоставляйте им обратную связь (по любому поводу).



# Обратная связь снизу-вверх

*Чем бы я хотел заниматься? Убеди меня, что тебе это действительно важно знать.*

Обратная связь, которую вы предоставляете своим сотрудникам, безусловно, важна. Особенно, если это происходит на регулярной основе в виде коучинга, наставничества или еще чего-нибудь в этом роде. Но так же важна и обратная связь снизу-вверх — от подчиненных к менеджерам.

Большинство начальников, которых я знаю, имели твердую уверенность, что они владеют полной информацией и контролируют ситуацию. Когда происходило нечто, что не соответствовало их видению мира, они предпочитали либо не замечать этого, либо начинали злиться. Глупо и неконструктивно.

Картина, которую видят рядовые сотрудники, отличается от картины, которую видит начальство. Возможно, есть единицы компаний, в которых все имеют единое видение. Должно быть, это самые классные компании. Мне не довелось в таких работать. Чаще ситуация была прямо противоположной.

Чтобы иметь максимально полную картину происходящего, менеджеры просто обязаны требовать обратную связь от своих подчиненных. Иначе они могут многое пропустить в этой жизни :-). К сожалению, менеджеры понимают это, только когда уже все совсем плохо, и негативную ситуацию изменить очень сложно<sup>19</sup>.

Однажды, работая в компании JetBrains, я стал замечать, что дела идут как-то не очень. Компания двигалась по инерции, людьми никто не занимался. Я работал там уже около года и все еще переживал за судьбу компании. Так как «пойти и поговорить» мне было не с кем, я написал большое письмо о том, что я вижу неправильного, и как это исправить. Я рассказал о том, что никто не занимается мотивацией, что отсутствие менеджмента негативно сказывается на нашей работе, и еще много чего, о чем сейчас уже не помню (а письма, к сожалению, у меня не сохранилось). Сначала я ждал, что ко мне кто-нибудь придет, потому, спустя пару недель, я все еще надеялся, что мне хотя бы ответят. Кто-то из отцов-основателей даже написал мне короткое письмо в ответ, что, типа, «Э-э-э...». Но это ничего не изменило.

Когда начальство так относится к обратной связи, предоставлять ее больше не хочется.

---

<sup>19</sup> Если у вас нет идей, как получить обратную связь от своих подчиненных, в приложении описан хороший метод.

Через полтора года, когда у меня была (можно сказать заключительная) беседа с Серджио — CEO компании JetBrains, — он сказал смешную вещь о том, что, типа да, надо было с тобой поговорить еще тогда, но как-то не судьба... Мне уже было все равно, что он думает по этому поводу.

Важно не только просить обратную связь у своих подчиненных, но и делать это вовремя. Пока они еще хотят вам ее предоставить. Когда вам действительно не наплевать на то, что скажут вам ваши коллеги, они будут это чувствовать и говорить с вами со всей откровенностью. Считайте это необходимым для достижения конкурентного преимущества.

### «Письмо друга». Александр Беляков

У меня пропало желание предоставлять обратную связь своему начальнику. Это произошло после беседы с ним, когда он спросил, кем я вижу себя в компании и чем хочу заниматься.

Я ответил, что хочу работать над небольшим проектом, в маленькой дружной команде. Я готов изучать новые технологии и мне это ОЧЕНЬ интересно, у меня получается применять их. И сказал, что точно не хочу быть в проекте, где надо тупо поддерживать уже существующий код, исправлять чужие ошибки, ломать голову над непонятной и недокументированной архитектурой.

Прошёл месяц, нашу команду разогнали. Я теперь в одиночку занимаюсь проектом, который когда-то писала толпа индусов, потом местные разработчики пару недель пытались понять, как оно всё работает, забили и скинули работу на меня.

Файловая помойка, АБСОЛЮТНО ПОЛНОЕ отсутствие проектной или архитектурной документации, сценариев или какого-нибудь намёка хотя бы в коде. НИЧЕГО. «Спасибо!»

### **Обратная связь не должна использоваться против сотрудников!**

И еще, когда ты чувствуешь, что твоему начальнику реально интересно и важно знать то, что ты ему говоришь, желание делать лучшее зашкаливает, а от энтузиазма сносит крышу. Это очень мощный способ мотивировать.

Равнодушие — убивает.

### «Письмо друга». Анатолий Тихомиров

Несколько лет назад я работал в голландской веб-студии (боссы в Амстердаме, сотрудники в Москве). Главный голландец был очень нервным и своим поведением сильно демотивировал сотрудников. Те, кто работал с ним напрямую, вскоре уволились, половина из-за проблем со здоровьем. Моей основной задачей было создать условия для работы и не мешать: собирать с голландцев требования и оградить ребят от общения с боссом.

С чем я успешно справлялся больше трёх лет. Потом надоело :-).

Я всегда пиарил своих сотрудников у вышестоящего начальства (рассказывал, какие они хорошие и незаменимые) и держал его в небольшом напряжении относительно их зарплаты. У меня были аргументы: они отличные ребята, о чём я говорил не только во время переговоров о зарплате.

В результате сотрудники получали относительно стабильный рост зарплаты, а вместе с ними и я.

## ! Выводы

Требуйте обратную связь у ваших подчиненных. Поощряйте ее. Слушайте внимательно.

Важно не только просить обратную связь у своих подчиненных, но и делать это вовремя. Пока они еще хотят вам ее предоставить.

Обратная связь не должна использоваться против сотрудников!

Равнодушие — убивает.





# Рабочее время

*Почему в три часа ночи я еще в офисе? Я делаю интересную мне работу. Я чувствую себя на своем месте. Ты и дальше можешь видеть меня здесь в это время. Если я уйду домой, как только рабочий день закончен, ты делаешь что-то не так. Мой автобус в одиннадцать, все остальное мне пофиг.*

Если работа интересная, не замечаешь, сколько времени прошло. Если скучная — считаешь минуты до окончания рабочего дня, до вечера пятницы, до зарплаты, до отпуска, до пенсии... Бр-р-р!

Однажды, когда в три часа ночи я сидел в JetBrains за своим компьютером и что-то доделывал в своей системе, ко мне в ICQ постучался один из отцов-основателей компании Юджин и спросил, не на работе ли я случайно. Когда я ответил, что да, на работе, он удивленно спросил: «Почему?».

Я очень удивился. Для меня это было само собой разумеющимся. Что удивительного? Ведь я делаю то, что мне безумно нравится. К тому же по ночам в офисе тихо и никто не мешает работать<sup>20</sup>.

Надо было обратить на это внимание: если президент компании (сам бывший программист) задает такие вопросы, значит с его собственной мотивацией не все в порядке :-).

## «Письмо друга». Алёна Макова

Я могу знать, что для меня нормально работать в 3 часа ночи, но не факт, что это нормально для всех. И, если кто-то в это время работает, возможно, он что-то накосячил или у него какие-то проблемы, поэтому стоит поинтересоваться.

\* \* \*

Общая подчиненность социума определенному графику — это зло. Из-за того, что основная масса людей просыпается, едет на работу в пробках, работает, едет домой (тоже в пробках) в одни и те же часы, теряется колоссальное количество времени впустую. Конечно, можно использовать пробки с пользой, например, слушать аудиокниги. Но негативный эффект все равно имеется — хотя бы выхлопные газы. Если бы люди сделали свой график более гибким, я уверен, всем бы стало лучше.

---

<sup>20</sup> Кое-что на тему влияния шума на мотивацию читайте в главе «[Микроклимат](#)».

Есть работа, которую нужно делать строго в определенное время. Например, водить пассажирский автобус и приезжать на остановки строго по расписанию. Или работа секретаря на ресепшен.

Самое большее недоумение у меня вызывает, когда компания требует от сотрудников, чтобы они приходили в офис, например, к 11:00, нет, к 10:00 каждый день. И не потому, что кто-то будет ждать у вас под дверью приемного часа, а для того, что так захотелось начальству — без объективных причин. Это полный бред.

Так было в компании Этбузнес — мы должны были приходиться на работу к 10 часам каждый день. Это касалось всех — и секретаря, и программистов. Маразм!

Если человек работает головой, вы сильно снизите его мотивацию, заставляя его начинать работать в определенное время. Особенно, если он, например, «сова» и в принципе ничего не соображает по утрам. Придя на работу к десяти, он будет до часа-двух дня просто тупо ходить по Интернету, пить чай или болтать с коллегами. Человек не может эффективно работать головой по расписанию! Да и любую другую работу гораздо лучше делать тогда, когда вы на 100% готовы ее делать: физически, интеллектуально, морально.

\* \* \*

Все графики и режимы работы создают с одной целью — контролировать. Если менеджер — полный ноль в глазах своих подчиненных, единственное, что он может сделать — руководить с помощью власти (а не с помощью здравого смысла). Тут-то и начинается... «Приходить на работу к 10», потому что мне — начальнику — так удобно. «Носить строгую одежду, галстук обязательно», потому что у меня — начальника — нет фантазии и желания позволить людям быть теми, кто они есть. А вдруг они окажутся круче, ярче, интереснее меня?<sup>21</sup> Ну, нет!

Есть компании, которые понимают такие вещи. Например, в StarSoft, несмотря на то, что формально наш рабочий день начинался в 11:00, можно было приходиться на работу и позже (более раннее время тоже не возбранялось). Но и там возникали небольшие маразмы.

В моей команде работал хороший программист — Андрей Барболин, который совершенно не мог (в силу своего психологического типа<sup>22</sup>)

---

<sup>21</sup> Я согласен, что иногда правила уместны. Например, в гипермаркете удобно, когда персонал имеет некую общую отличительную черту. Гораздо проще найти, кому задать вопрос. Но вводить униформу (даже если она состоит из костюма, рубашки и галстука) просто так — глупо. Не верите? Почитайте книгу Клауса Коббеля «[Мотивация в стиле ЭКШН: восторг заразителен](#)», М. Альпина Бизнес Букс, 2007.

<sup>22</sup> Есть такая наука соционика, которую многие считают лженаукой. Соционика основана на работах Карла Юнга и полагает, что все люди относятся к одному из 16 психологических типов. Люди одних психотипов легко могут жить в графике, у других психотипов с этим сложнее. Теория психотипов, вернее практики, на ней основанные, реально работают. Я сам лично использовал их в работе со своей командой. Если вы никогда не сталкивались с соционикой, могу посоветовать хорошую книжку

приходить на работу строго в назначенное время. Это не сказывалось на результатах, как его личных, так и командных. Однако его поздние приходы на работу вызывали недовольство у нашего начальника — Антонио, который периодически высказывал мне и Андрею свою точку зрения.

Андрей не стал приходить вовремя. Вскоре он перестал уделять работе прежнее внимание (вначале он часто засиживался допоздна, но потом перестал). Ни к чему хорошему это, естественно, не привело.

Бессмысленное капанье на мозг может достать кого угодно. В моей команде была очень свободная атмосфера по части озвучивания проблем и их решения (в чем-то благодаря периодическим оценкам мотивации, которые я проводил). И очень скоро я узнал, в чем дело. Совсем не капать на мозг Антонио не мог (к сожалению, других подходов к управлению он не применял), так что мы договорились, что он будет продолжать капать на мозг мне, но перестанет беспокоить с этим вопросом Андрея. Это помогло, но прежней преданности работе уже не было. Энтузиазм очень легко убить, а вот возродить на прежнем месте... Практически невозможно<sup>23</sup>.

\* \* \*

Когда людям очень нравится то, что они делают, они могут буквально жить на работе или работать, где бы они ни находились (особенно это касается умственной и творческой работы). У меня есть несколько друзей, высококлассных специалистов в своих областях, которые четко разделяют работу и личную жизнь. Да, они легко могут задержаться на работе на два-три-четыре часа, но, как только работа закончена — они переключаются.

У меня с этим всегда было иначе. Например, если (на работе) я работаю над какой-то сложной задачей, она может крутиться у меня в подсознании и вне офиса. Часто решения приходят в голову в совершенно неожиданных местах: во сне, когда купаешься в озере, сидишь в туалете, едешь в метро. А на работе, бывает, я занимаюсь вещами, напрямую не относящимися к моим функциональным обязанностям, например, готовлю обед для своей команды :-). Четкого разделения на работу и не работу нет. И мне удобнее работать именно в таком режиме.

Кстати, удобный офис в плане обеспечения всем необходимым для жизни — очень полезная штука. Если в нем можно (и удобно) жить, некоторые из ваших сотрудников могут этим воспользоваться и проводить гораздо больше времени на работе.

Вообще, желание людей находиться на работе (не важно, в какое время) очень четко характеризует их мотивацию.

---

Отто Крегера и Дженет Тьюсон [«Типы людей. 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим»](#).

<sup>23</sup> Так же, как и уважение. Об это подробнее в главе «Взаим уважение».

Одно время, когда я работал в JetBrains, я жил за городом и каждый вечер ездил домой на автобусе. Чтобы попасть домой, мне нужно было успеть хотя бы на последний автобус, который отходил, кажется, в 23 часа.

Однажды, когда мы выпускали очередную версию продукта, все очень засиделись на работе — что-то все время не ладилось, и требовалось перестраивать продукт снова и снова — это как раз входило в мои обязанности. К десяти вечера новая версия еще не была выпущена. В 22:00 я собрался и вышел с работы, чтобы успеть на автобус.

Выпуск версии именно в этот вечер не был критичным. Он и так переносился уже несколько недель, так что дополнительный день ожидания ничего бы не изменил.

Это были последние месяцы моей работы в JetBrains, мне давно не нравилось, чем я занимаюсь, и мотивация моя была на нуле. (Если бы с моей мотивацией все было бы хорошо, я не выходил бы из офиса до тех, пока бы мы не выпустили эту чертову версию, даже если бы мне пришлось потом идти домой пешком!)

Минут через 15 мне на трубу позвонил один из менеджеров — Дима — и потребовал, чтобы я оказался на работе, чтобы попытаться еще раз построить новую версию. Я ему вкратце объяснил, почему я не могу этого сделать (не могу и не хочу :-). Но ему мои доводы показались незначительными, и он продолжал настаивать. На что я просто послал его подальше, попрощался и повесил трубку. Это, конечно, не конструктивно, но мне было на это совершенно наплевать.

Кстати, однажды в схожей ситуации, когда на моем позднем присутствии на работе настаивал один из отцов-основателей JetBrains Серджио, он просто дал мне денег, чтобы я смог доехать до дома на такси. Конечно, это кардинально не улучшило мою мотивацию, но, по крайней мере, позволило решить текущую задачу.

Предпочтения людей к организации работы по времени очень важны, потому что позволяют применять их возможности максимально эффективно. **Не надо устанавливать жесткий график работы без лишней на то необходимости. Позвольте людям самим управлять своим временем. Относитесь к ним как к взрослым!**<sup>24</sup> Это способствует принятию ответственности за свои действия и решения, что само по себе улучшает мотивацию.

---

<sup>24</sup> Есть [классные книги Эрика Берна «Игры, в которые играют люди» и «Люди, которые играют в игры»](#), в которых вы можете найти исчерпывающую информацию насчет отношений. Очень рекомендую. О пользе ответственности читайте в главе «[Ответственность](#)».

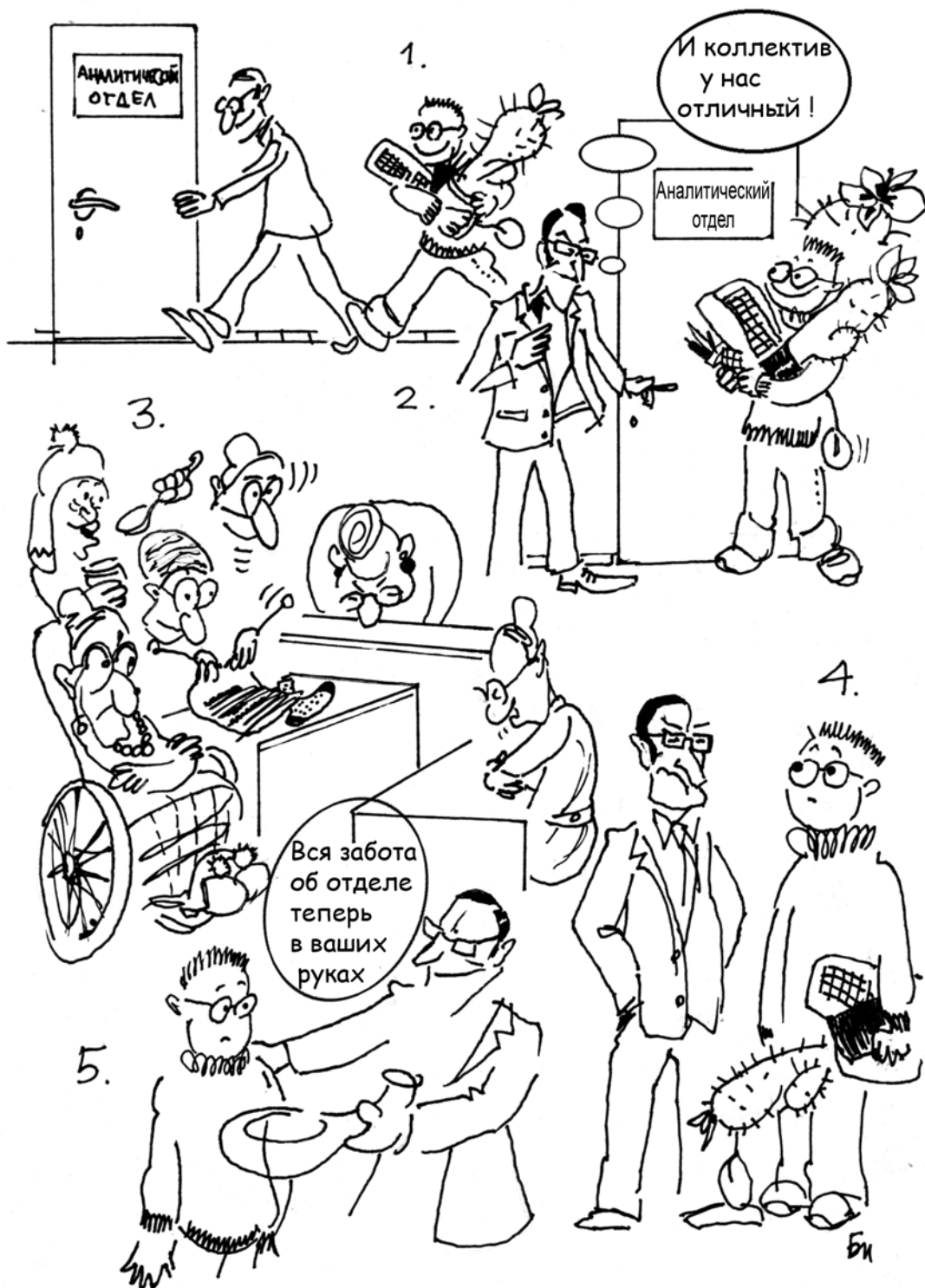


**!** **Выводы**

Общая подчиненность социума определенному графику — это зло.

Не устанавливайте жесткий график без необходимости. Позвольте людям управлять своим временем. Это повысит эффективность и добавит ответственности.

Важно учитывать предпочтения людей при организации рабочего графика.



# Любимая работа

*Позволь мне заниматься любимым делом, на своем месте, с симпатичными мне людьми. Хочешь снизить мою производительность до нуля? Дай мне работу, которую я не люблю. Хочешь сделать это в два раза быстрее? Посади рядом с несимпатичными мне людьми.*

Понять, тем ли ты занимаешься — довольно сложно. Я сам периодически мучаюсь этим вопросом : -). Но если то, что ты делаешь — не твое, это чувствуется сразу. Без иллюзий.

Когда я придумал написать эту главу, я еще работал в JetBrains. Тогда я занимался ужасно неинтересным для меня делом — выполнял сборку дистрибутивов<sup>25</sup> программного продукта компании — IntelliJ IDEA. Работа эта сама по себе весьма нужная и ответственная меня совершенно не вдохновляла. Ну не мое это. Тем не менее, я просидел за этим занятием полтора года... Глупо, конечно<sup>26</sup>.

Эффективность моей работы была очень низкой. Остальным разработчикам постоянно приходилось пинать меня, чтобы я хоть что-то сделал. Кроме эффективности, страдало и качество — работу часто приходилось переделывать.

И совсем иначе я начал работать, когда пришел в компанию StarSoft. Мне было настолько интересно быть лидером команды, что я уделял этому даже свое свободное время, читая книги о работе с людьми, обрабатывая итоги опросов о мотивации, придумывая какие-нибудь «фишки» для тим-билдинга<sup>27</sup>...

Мне дико нравилось то, что я делаю. И эффективность моей работы тоже была очень высокой. Нет ничего лучше, чем делать то, что тебе действительно нравится, среди людей, которых ты любишь.

\* \* \*

Вообще, предпочтения иногда могут меняться. Например, когда мне очень нравилось программировать, я осознавал, что могу закодировать все, что угодно. Потом, интерес к деталям стал несколько ослабевать: мне стало интереснее создавать системы на более высоком уровне — уровне концепций. А вот недавно я понял, что и это пред-

---

<sup>25</sup> Сборка дистрибутива программного продукта — это примерно то же самое, как из кучи деталей конструктора собрать домик или машинку. Процесс во многом автоматизированный, но иногда требующий ручного вмешательства.

<sup>26</sup> Немного подробнее я рассказал об этом в главе «[Деньги](#)».

<sup>27</sup> Тим-билдинг — от англ. “team building” — создание, сплочение команды.

почтение в работе осталось в прошлом. Сейчас мне больше всего нравится работать с людьми.

Любимое дело — очень сильный фактор мотивации. Но чтобы его использовать, нужно внимательно следить за интересами сотрудников. Как только предпочтения начинают меняться, нужно срочно переключать человека на другую работу. Если этого не сделать, он еще какое-то время будет двигаться по инерции, постепенно снижая эффективность. И чем дольше, тем сложнее будет из этой ловушки выбраться — ловушки «любимой работы»<sup>28</sup>.

Некоторые работодатели ошибочно думают, что раз человек проработал какое-то время на определенной функциональной должности, то и впредь ему нужно предлагать именно это. Я много раз встречал такое в разных компаниях. Люди искренне удивлялись, почему я больше не хочу работать программистом :-).

\*\*\*

На мой взгляд, оптимальный (и для компании, и для человека) вариант, когда в компании есть возможность переходов людей между отделами. Например, работал инженером по тестированию, а потом перешел в отдел маркетинга — если этим действительно хочется заниматься. Ни в одной компании, где я работал, такого, к сожалению, не было.

С вертикальным карьерным ростом дело обстоит несколько проще — тут хотя бы все ясно, куда двигаться. Но не всем и не всегда нужен вертикальный рост.

\*\*\*

Еще одна глупость, которую иногда демонстрирует начальство — мнение, что настоящий профессионал будет выполнять любую работу по своей специальности.

Когда-то давно я был на интервью в компании Dino Systems. Им был нужен программист, как оказалось, на Visual Basic<sup>29</sup>. Мне это направление было совершенно не интересно, о чем я честно и заявил. Генеральный директор, который меня собеседовал, был очень удивлен и заявил, что настоящему профессионалу все равно, на чем программировать.

---

<sup>28</sup> Есть совершенно замечательная книга (небольшая и сугубо практическая) на тему подобных ловушек, называется «[Ментальные ловушки. Глупости, которые делают разумные люди, чтобы испортить себе жизнь](#)» Андре Куклы, М., Альпина Бизнес Букс, 2007.

<sup>29</sup> Visual Basic — популярная среда разработки от компании Microsoft. В ней очень легко и быстро можно сляпать интерфейс пользователя. Серьезную разработку на Visual Basic вести проблематично. (Не любил, не люблю, не полюблю его :-).

Это действительно так — настоящий программист сможет написать программу на любом языке. Но в данном случае это вопрос мотивации: **«Что эта работа даст мне, кроме денег? Поможет ли она моему профессиональному росту или, наоборот, сделает тупее?»**

Любимая работа отлично мотивирует делать все, на что способен. Нелюбимая — очень сильный демотивирующий фактор.

### «Письмо друга». Андрей Барболин

Кстати, один из основных демотивирующих факторов — это отчуждение<sup>30</sup>. Суть в том, что я никак вообще не влияю на результат своего труда.

Дайте мне возможность (или иллюзию) участия в общем деле, и я буду делать многое. Ведь именно поэтому я делаю свои интернет-проекты сейчас. Да, на данный момент они приносят только убытки, но я их контролирую, экспериментирую, играю и т.п. Это дает мне силы после восьми часов работы тратить на свои проекты еще четыре часа, хоть я часто и усталый.

### **!** Выводы

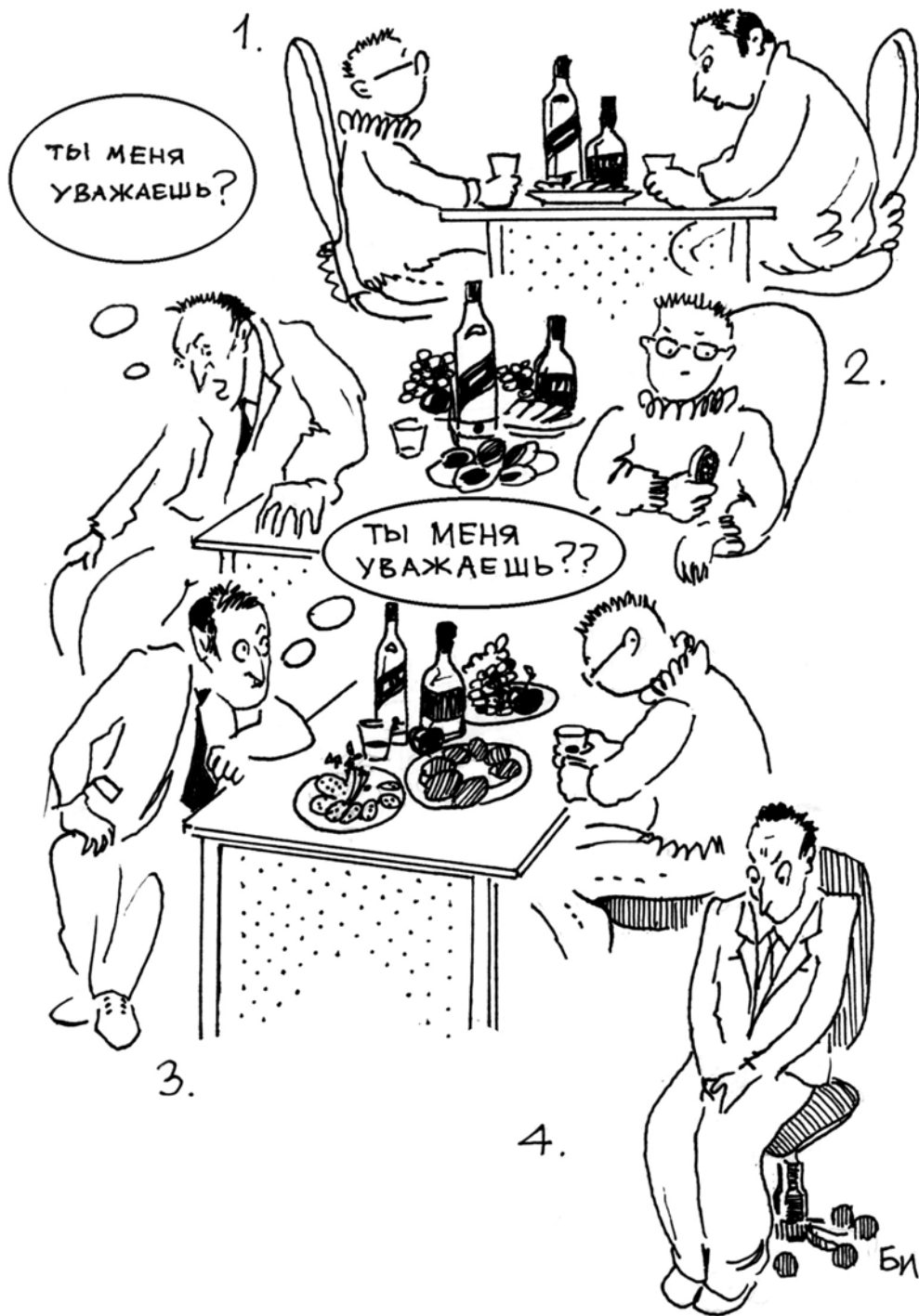
Поручать людям ту работу, которую они любят. Не поручать той, которую не любят.

Отслеживать предпочтения, чтобы вовремя менять профиль деятельности.

По возможности делать результат работы «близким» для сотрудников, чтобы у них не пропадало осознание, ради чего они работают.

---

<sup>30</sup> Отчуждение (англ. *alienation*) — это процесс отделения от людей процесса и результатов их деятельности (деятельность понимается широко, как любая социальная деятельность), которые становятся неподвластными человеку и даже господствующими над ним. Подробнее об отчуждении написано в работах Карла Маркса (*прим. Андрея Барболина*).



# *Взаимоуважение*

*Сложно создать, но очень легко потерять.*

Эффективная работа в команде невозможна без взаимоуважения. Можно сколько угодно работать с индивидуальной мотивацией, но если люди, работающие вместе, не уважают друг друга — получится не работа, а полная фигня.

Уважение — это то, что очень сложно «вырастить», но что очень легко потерять.

Расскажу грустную историю. В моей команде работала Лена — отличный программист и очень умная девушка. Спустя некоторое время, как мы стали работать вместе, у нас установились очень хорошие отношения, добрые такие :-). И взаимоуважение. Это офигенно помогало нам в работе. Я прислушивался к ее мнению, а она к моему.

Но однажды я повел себя так, как уважающий человек вести себя не должен. Я упорно не уделял внимание Лениным вопросам, когда это реально требовалось (не со зла, а по глупости). У меня все время находилось какое-то другое занятие. Постепенно Ленино уважение ко мне испарилось. Это отразилось и на ее мотивации в контексте нашей совместной работы. И с этим я уже ничего поделать не смог. Может быть, плохо пытался...

Вырастить взаимоуважение можно, лишь уважая других. Если быть искренним, в команде возникают отношения, идущие от сердца<sup>31</sup>. Это не только повышает общий уровень (когда сумма слагаемых становится гораздо большей, чем просто все слагаемые вместе), но и делает вашу работу самой-самой лучшей.

Без взаимоуважения не может быть хорошей мотивации.

## **!** Выводы

Уважайте ваших коллег, чтобы они тоже могли уважать вас.

Берегите взаимоуважение.

---

<sup>31</sup> На эту тему есть хорошая книга, называется [«Лидер и самообман»](#) Института Альбингера, М., Вильямс, 2007.





# Микроклимат

*Кондиционер — это, конечно, круто. Но даже если у тебя есть профессиональная команда, которая души не чает друг в друге, ты снизишь ее производительность, если посадишь рядом людей, имеющих разные климатические предпочтения.*

Плохие условия на рабочем месте негативно сказываются на мотивации.

Мне доводилось работать в разных «климатических» условиях. Однажды, когда я дорабатывал в компании Этбузнес последние недели, я сидел в гордом одиночестве в комнате на первом этаже офисного здания. Было лето, и в комнате было душно.

Можно было открыть дверь, но в нее тут же начинали заходить продавцы книг и театральные билеты, так что этот вариант я отбросил. Огромные окна были заклеены еще с зимы, а форточки почти не открывались. И вот в один из особо солнечных дней, когда дышать стало совсем нечем, я решил открыть окна — черт с ними, к зиме снова заклеят, если захотят.

Отодрав бумажные полоски от рамы, я распахнул окно, и в него тут же ринулось целое облако мух. Вместе с мухами влетел и летний воздух, теплый, но свежий, потому что рядом была Нева.

Этих мух я потом неделю не мог выгнать. Они кругами летали по комнате и мелодично жужжали.

\* \* \*

Не надо говорить, как после этого я был рад работать в новом офисе компании JetBrains, в каждой комнате которого был кондиционер с индивидуальным управлением. Прохладный воздух после жаркой духоты плохо вентилируемой комнаты в Этбузнес очень позитивно отразился на моей мотивации и работе.

Однако, когда меня посадили в другую комнату, появилась небольшая проблема. В ней оказался жуткий дубак — на кондиционере было выставлено 18 градусов + сильный ветер. Люди, которые сидели в этой комнате очень любили прохладу. И я начал ощутимо мерзнуть.

При 22-х градусах на кондиционере им уже становилось жарко, и они стремительно выставляли свои любимые 18. Договориться было невозможно — всем хотелось сидеть в комфортных условиях.

Сидеть на работе в ушанке очень не хотелось, и я начал партизанскую войну. Незаметно я выставлял +30 градусов, прятал пульт от кондиционера и делал вид, что ничего не случилось. Через некоторое время народу становилось жарко, они отыскивали пульт и снова делали «морозильник». Но +30 все же успевало немного нагреть комнату, и можно было хоть немного поработать, не стуча зубами от холода :-).

Кондиционер — это здорово, но также важно, чтобы люди в пределах его досягаемости имели относительно одинаковые климатические предпочтения. Иначе одни будут мерзнуть, другие — потеть, а остальные — страдать от войны «горячих» и «холодных».

\* \* \*

Я заметил, что очень мало кто из начальства всерьез задумывается о создании комфортного климата в офисе. Безусловно, есть положительные примеры. Как правило, это компании с высокой (и человеческой) внутренней культурой, вроде JetBrains. Или крупные международные компании, в которых критерии офисного обустройства могут быть даже прописаны в своде корпоративных правил, например, Intel.

Не знаю, как обстоит дело с правилами в компании StarSoft, но без маразмов и там не обошлось. Офис компании расположен в старом заводском здании на нескольких этажах. Простенький ремонт, собственная мощная система вентиляции и кондиционирования, проложенная под потолком — толстенные трубы, которые иногда гудят.

Управление кондиционерами выполнено очень непонятно. Во-первых, пульта находятся не в каждой комнате, во-вторых, даже если в вашей комнате есть пульт, это не значит, что он управляет вашим кондиционером.

Доходило до смешного. В одной комнате был пульт от кондиционера, но там все время было очень холодно, сколько народ не поднимал температуру чуть ли не до +35 градусов. В другой комнате, тоже с пультом, расположенной на другом конце коридора, все время было очень жарко. Там выставляли +16, но эффекта это не давало.

Как вы уже, наверно, догадались, пульта в этих комнатах управляли чужими кондиционерами. И когда народ в одной из комнат пытался сделать потеплее, в другой — изнемогая от жары — ставили минимальную температуру. В чем дело, обнаружили, кажется, только через полгода :-).

\* \* \*

После работы в StarSoft я не очень жалею кондиционеры. Воздухом из них как-то не очень дышится, а еще легко простудиться. Хотя, тут дело больше в качестве устройств и грамотной проводке.

\* \* \*

Как правило, выбирать климат не приходится. К тому моменту, когда у нас появляется рабочее место, все системы вентиляции уже проведены, кондиционеры установлены, а окна — заклеены. Приходится либо мириться с имеющимся положением дел, либо идти на крайние меры.

Однажды весь мой проект в StarSoft посадили в огромную комнату (бывший цех) с высокими потолками и обычными деревянными окнами, перекосившимися и потрескавшимися (зато на полу был ковролин). Было это поздней осенью. От окон сильно дуло, и температура в комнате была градусов 15, если не меньше. Немного грели старые советские батареи гармошкой, да система вентиляции еле-еле гнала теплый воздух, который остывал, даже не доходя до дальнего конца комнаты.

Мы очень живо представили, как здесь будет зимой при  $-20^{\circ}\text{C}$ .

Возможно, дело бы исправили стеклопакеты, но ставить их никто не собирался, потому что помещение было временным — максимум на пол года. О том, какой продукт мы сможем написать в таких условиях, конечно, никто не думал (я часто удивляюсь, насколько всем до всего пофигу...).

Работать так было совершенно невозможно, поэтому пришлось пойти на решительные меры. Я купил несколько баллончиков с монтажной пеной и залил все окна по периметру.

Некоторые опасались, что «вот придут и будут ругаться!», но мне это было не важно — пусть приходят, заодно будет возможность высказать все, что думаю по поводу обустройства качественного рабочего места. И потом, принятие ответственности за свои действия делает жизнь гораздо легче и веселее<sup>32</sup>.

Как ни странно, ругаться никто не пришел (наверно, всем, и правда, было на нас наплевать). Денег за монтажную пену тоже никто не вернул. Ну, да ладно, зато в комнате перестало дуть, а окна приобрели вид как во время ремонта :-). Мы потом, ближе к Новому Году, украсили их снежинками из бумаги как в детском саду, и стало совсем хорошо.

Вообще, климат — не самая сильная вещь, которая влияет на мотивацию. Однако, если дело с ним довести до маразма, можно очень сильно испортить дело и с мотивацией и с производительностью труда.

\* \* \*

Еще одна вещь, которая очень сильно демотивирует — это шум. Некоторые люди вообще не могут работать в шумных условиях, когда вокруг смеются, кричат и галдят. Вот представьте: вам надо закончить важную (умственную) работу, а сосредоточиться совершенно невозможно. Руки опускаются.

---

<sup>32</sup> Подробнее о принятии ответственности читайте в главе «[Ответственность](#)».

Как ни странно, большинство работодателей ничего не делают, чтобы снизить влияние шума. Хотя с помощью грамотной планировки офиса сделать это не так сложно. Ну и еще можно применить тот же принцип, что и с кондиционерами: сажать вместе людей, которые менее чувствительны к шуму или даже являются его источником. А «тихонь» — в отдельную комнату с улучшенной шумоизоляцией. Те и другие будут очень довольны. И мотивация у них улучшится.

Для хорошей мотивации бывает важно просто **не мешать** работать.

### «Письмо друга». Павел Раппо

Кстати, к «кондиционерным войнам» можно добавить ещё одну — «курение в неположенных местах». Это тоже весьма вредный фактор. На прошлой работе мне даже пришлось написать вот такое письмо.

*Уважаемый \*. \*ич!*

*Систематическое курение табака в мужском туалете 2-го этажа нашего здания в настоящее время представляет серьёзную проблему для части некурящего коллектива компании, работающей на том же этаже. Находясь в туалете (вследствие необходимости удовлетворения своих естественных потребностей) некурящий сотрудник вынужден наносить ощутимый вред своему здоровью, испытывать неудобства и даже портить одежду (5 минут в этом дыму, и свитер можно смело стирать).*

*В помещении туалета всегда (достаточно взглянуть на едкий желтушный цвет стен) либо накурено, либо накурено и одновременно холодно (в зимнее время из-за сквозняков от открытой для проветривания форточки). Ясно, что ни то ни другое не способствует хорошему самочувствию и уменьшению количества больничных дней в году.*

*Примечательно, что согласно Федеральному закону Российской Федерации от 10 июля 2001 года № 87-ФЗ «Об ограничении курения табака», курением табака называется «вдыхание дыма тлеющих табачных изделий». Поэтому, например, входя в «накуранный» туалет, даже некурящий человек «начинает курить».*

*Некоторые из нас не курили никогда. Другие же курили раньше, но сознательно бросили, и к настоящему моменту не курят весьма продолжительное время. Выходит так, что, находясь на работе, мы все вынуждены курить.*

*Просим Вас всесторонне рассмотреть этот вопрос и поспособствовать скорейшему его разрешению, не ущемляющему прав каждого отдельного сотрудника, так или иначе связанного с этой проблемой.*

Что характерно, я был послан, едва переступил порог кабинета начальника. Несмотря на то, что бумага была «скреплена» семью подписями, она так и осталась непрочитанной.

**!** **Выводы**

Условия труда должны быть приемлемыми с точки зрения работников и здравого смысла.

Разделяйте «шумных» людей и тех, кто предпочитает тишину. Дайте возможность каждому работать в том микроклимате, который ему нужен.

Бросайте курить! ;- ) А то уже задолбало вдыхать этот дым. В крайнем случае, оборудуйте специальные помещения для курения.



# Чужой опыт

*Все познается в сравнении. Ты не можешь запретить мне делиться опытом с моими коллегами из других организаций. Ты не можешь запретить мне читать книги. Не сомневайся, я найду изъясн, даже если ты считаешь, что твоя компания идеальна — это ты так думаешь. Спроси других, подсмотри, укради, в конце концов, если сам не знаешь, как лучше.*

Незнание делает жизнь простой, но туповатой. Когда-то давно я понятия не имел о мотивации. Я тогда только начинал работать и принимал многие вещи как есть. В этом была своеобразная простота, но не могу сказать, что работать было хорошо, скорее наоборот — меня расстраивали многие вещи, с которыми я сталкивался. Однако я не всегда мог внятно осознать и объяснить, в чем же проблема и как ее исправить. Это мешало, и я стал искать знаний.

С тех пор я прочитал кучу книжек на тему управления, работы с людьми, организационной психологии и мотивации. Я наблюдал за собой и своим рабочим окружением и видел много неправильных вещей. Чем больше я узнавал, тем четче становилось осознание проблем, а потом начали вырисовываться и пути их решения.

Кроме того, если на текущем месте работы все идет как-то криво, всегда можно узнать у знакомых из других компаний, как у них обстоят дела с тем или иным организационным процессом.

Впервые я решил проявить свою образованность, когда работал в компании Этбузнес. Возможно, мне тогда еще не хватало толерантности, навыков НЛП<sup>33</sup> или «черной риторики»<sup>34</sup>, но моя инициатива повлиять на сознания нашего генерального директора окончилась ничем. Причем во время нашего разговора у меня возникло стойкое ощущение, что чувак-то совсем не в теме. Вещи, казавшиеся мне элементарными (например, что в компании обязательно должны заниматься мотивацией персонала), вообще не доходили до нашего генерального.

В похожую ситуацию я попадал и в других компаниях. Люди, ответственные за принятие решений, не знают важных вещей, непосредственно относящиеся к этим решениям. Мало того, они и не пытаются их узнать.

---

<sup>33</sup> НЛП — нейро-лингвистическое программирование — набор разговорно-поведенческих техник для манипуляции.

<sup>34</sup> Есть очень классная книжка Карстена Бредемайера с одноименным названием «[Черная риторика](#)», Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005.

Такая ситуация очень негативно отражается на мотивации. Внезапно доходит: «А король-то голый!»<sup>35</sup>. Когда тебя на повышенных тонах начинают убеждать, что земля-то, блин, реально плоская, становится ясно: ну, все, приехали, и это ему я должен подчиняться?

Очень хочется рассказать историю в тему. Она не совсем о мотивации, разве что косвенно к ней относится. Не уверен, что кто-то, кроме программистов или специалистов по базам данных, поймет весь юмор... Но рискну.

\* \* \*

Незадолго до того, как меня уволили из JetBrains, у меня (впервые за два с половиной года работы в компании) был сеанс обратной связи с Серджио — одним из отцов-основателей компании, который тогда также координировал работу отдела продаж (если не ошибаюсь).

Нашему менеджеру по продажам понадобился регулярный отчет с определенными данными из системы, которую я когда-то сделал и за которую все еще неформально отвечал.

Я оценил работу в одну неделю — столько было нужно, чтобы неторопливо все сделать и проверить. Плюс время на непредвиденные трудности, которые в программистской работе постоянно появляются. Видимо, срок в неделю был слишком длинным (всем всё всегда требуется в самый последний момент), и к общению каким-то образом присоединился Серджио (может быть, это ему нужны были данные?).

Слово за слово, разговор стал довольно напряженным. (Кстати, узнав, что дело действительно срочное, я сделал отчет за несколько часов, пусть и вразрез с общей системой, без тестирования, проверки необходимой безопасности и прочими недочетами.) И тут речь зашла о базах данных.

Моя система использовала базу данных, чтобы хранить информацию, которая была нужна для отчетов. Существует целая теория баз данных, в которой все основано на математических формулах. Нужно это все для обеспечения целостности и сохранности при операциях с данными. И есть четкие правила, как хранить ту или иную информацию. Одно из них — понятие «третьей нормальной формы»<sup>36</sup> представления данных в таблицах.

Для тех, кто работает с базами данных, «третья нормальная форма» — совершенно обычная вещь, примерно такая же, как для водителя автобуса крутить руль руками, а не пальцами ног. Серджио, вероятно, этого не знал. У него был собственный взгляд на хранение информации, а «третью нормальную форму» он предложил мне засунуть в жопу :-). Это было весело.

---

<sup>35</sup> Цитата из сказки [Ханса Кристиана Андерсена](#) «Новое платье короля».

<sup>36</sup> Если вам вдруг станет интересно, есть неплохая книга о базах данных «[Базы данных. Проектирование, реализация и сопровождение. Теория и практика](#)» Томас Коннолли, Каролин Бегг, Анна Страчан, М. Вильямс, 2001 г.



Признаюсь, своим напором Серджио меня даже несколько смутил, и я потом специально перечитал теорию баз данных, чтобы убедиться, что «третьей нормальной форме» все же не место в моей заднице :-).

Мотивация моя тогда была и так не на высоте, а уж с «третьей нормальной формой» она упала окончательно.

То, что люди чего-то не знают — это нормально, если они позитивно относятся к приобретению новых знаний и опыта. Но воинствующие кретины — нет уж, увольте :-).<sup>37</sup>

### «Письмо друга». Антон М.

Серджио — человек очень умный. Дело с «третьей формой» несколько в другом.

Я с ним знаком довольно неплохо. Дело в том, что он не программист, а математик, переучивавшийся по ходу дела. Поэтому «компьютерную науку» он за науку не считает (как и все математики). (Я, кстати, тоже этим сильно грешен и «третью нормальную форму» тоже могу куда-нибудь послать.) К тому же он — самоуверенный и напористый разгильдяй. «Сделать за полдня кое-как» — это его стиль и стиль всей фирмы (поскольку реальным лидером вначале был именно он).

### Выводы

Учитесь на чужих ошибках. Читайте правильные книги.

Не бойтесь признаться в том, что чего-то не знаете — лучше один раз спросить, чем блистать невежеством.

---

<sup>37</sup> Уволен :-)).



## *Нерабочее хобби на рабочем месте*

*Не отнимай у меня любимое занятие. Ты разве не видишь — это бесплатно для тебя. Мне это нужно. Я занимаюсь этим в рабочее время? Если ты запретишь мне, это не значит, что освободившееся время я потрачу с пользой. Поддержи меня, и это может принести тебе прибыль.*

Это, пожалуй, самый спорный вопрос с точки зрения мотивации.

Когда люди на работе не работают, а занимаются непонятно чем, это говорит о многом. Но тут важно различать варианты.

В одной из книг Тома Демарко<sup>38</sup> был пример на эту тему. В компании DEC группа сотрудников, работавшая над проектом мини-компьютера, тайно от начальства продолжила работу даже после того, как проект был закрыт. В итоге появился компьютер PDP-11 — «один из самых успешных продуктов DEC», по словам Демарко. Думаете, у них были проблемы с мотивацией?

Я очень часто тратил рабочее время впустую. Например, приходил на работу, сидел часами в Интернете, читая почту и лазая по сайтам. Работать не хотелось совсем. Бывало, что я тратил целый день ни на что. Обычно такое начинало происходить, когда у меня появлялись проблемы с мотивацией.

Тут, конечно, есть специфика офисной работы за компьютером. Если бы я работал, например, водителем автобуса, у меня просто не было бы возможности тратить столько времени впустую. Когда же вся твоя работа заключается в том, что ты точно так же сидишь и пишешь что-то, нужна лишь пара щелчков мыши, чтобы заняться чем-то менее сложным для головы.

Можно придумывать разные способы, как отвлечь сотрудников от Интернета. В Этбузнес, например, был специальный счетчик трафика. И если за день ты скачивал более 10 мегабайт, твое имя сразу же попадало в список отличившихся, и кто угодно на внутреннем сайте компании мог увидеть, по каким сайтам ты шлялся. В целом, это работало. По крайней мере, на порносайты никто не ходил :-). Мало кому хотелось, чтобы коллеги в деталях проанализировали его сексуальные наклонности :-))).

Вреда от такого ограничения тоже было достаточно. Программисты — люди, которые работают с информацией, которая постоянно меняется. Мои коллеги боялись ходить не только на порносайты, но также стара-

---

<sup>38</sup> Том Демарко и Тимоти Листер «[Человеческий фактор. Успешные проекты и команды](#)», СПб, Символ-плюс, 2005.

лись не особо ходить и по профессиональным сайтам, чтобы случайно не попасть в TOP10. Это серьезно тормозило развитие и обучение. Если информация по какой-то причине остается закрытой, люди оказываются в своеобразной песочнице, из которой никто не вылезает. Для работников IT-индустрии это равнозначно очень скорой профессиональной деградации.

Я помню легкий шок, когда, придя работать в компанию JetBrains, узнал, что никаких ограничений на трафик нет. Мало того, за ним никто не следит. Это положительно повлияло на мои профессиональные знания. Если в процессе работы я сталкивался с проблемой, решения которой не знал, или мне требовалась новая техническая информация, я шел в Интернет и легко находил там то, что мне нужно.

Правда, потом, когда моя мотивация снизилась, я точно также начал качать из Интернета всякий хлам, не относящийся непосредственно к моей работе, лишь бы не работать :-).

\* \* \*

Я не предлагаю рассматривать трату времени в Интернете как полезное хобби. Есть хобби, которые негативно влияют и на работу, и на ее результаты. Конечно, иногда просто физически необходимо отвлекаться от сложной задачи, чтобы разгрузить голову, тогда вполне нормально заняться чем-нибудь посторонним (например, пойти на улицу и покататься на велосипеде). Но злоупотреблять этим точно не стоит — лучше сменить работу, чтобы снова начать получать кайф от своих непосредственных обязанностей, вместо того, чтобы тратить на разгрузку головы весь рабочий день.

И все же есть хобби, которые могут принести пользу компании, даже если не имеют прямого отношения к профессиональным обязанностям. Например, читая различные газеты, журналы или блоги в Интернете, я расширяю свой кругозор и получаю новые знания. Возможно, я не смогу сразу применить их в работе, но они вполне могут выручить меня или мою компанию в будущем, даже если это знания из совершенно других областей.

Мне давно интересны веб-технологии. Я часто читаю о них в тематических блогах. В целом, это можно назвать хобби, хотя периодически и приносит доход. Когда я работал в JetBrains, однажды компания решила провести редизайн своего корпоративного сайта. Эту важную работу поручили Маше Пижуриной. Она — классный дизайнер с отличным вкусом, но не программист. У нее были некоторые познания в веб-программировании, но всех возможностей технологий она не знала (это просто не было ее профессиональной областью).

Начав работать над сайтом, Маша применяла те вещи, в которых разбиралась. Иногда они были не самыми эффективными. Дизайнер совершенно не обязан уметь программировать! Так как мы сидели с ней в одной комнате, я начал ей помогать по части программных «внут-

ренностей» сайта. Маша рисовала дизайн, я писал под него «движок»<sup>39</sup>.

Это не входило в мои обязанности никаким боком. Все это я делал по своей инициативе. Фактически, помогая Маше в рабочее время, я тратил на это свое личное время, потому что часто оставался на работе допоздна, чтобы успеть выполнить и свою работу тоже.

С моей помощью работа по сайту стала идти лучше. Попутно у меня начал получаться новый программный продукт, который можно было применять для быстрого создания сайтов (я даже использовал его потом для создания нескольких внутренних веб-служб компании).

Но в один прекрасный момент меня попросили не лезть в дела сайта, а от моих программных решений отказались. Запретив заниматься тем, что мне нравилось, но не входило в мои должностные обязанности, мое начальство, во-первых, лишило меня одной из составляющей мотивации, во-вторых, оно потеряло для компании новый программный продукт, который, возможно, мог принести ей деньги. Кстати, то время, что я тратил на помощь в работе над сайтом, я не стал полностью уделять своей основной работе. Из-за испортившейся мотивации я стал больше времени торчать в Интернете. Так что компания в любом случае проиграла от такого решения.

Не все компании ведут себя так же. Например, сотрудники Google должны часть времени посвящать работе над своими проектами. Никакого альтруизма — эти проекты являются собственностью компании, однако такой подход позволяет людям делать то, что им интересно, и обогащать свои знания, что в любом случае идет на пользу компании Google.

Когда с мотивацией все отлично, позвольте вашим людям тратить время на хобби. Поддержите их — просто позвольте им этим заниматься. Подумайте, как это можно использовать на благо компании. Наверняка способ найдется. Это будет стоить вам их рабочего времени, но позитивный эффект может легко окупить такие затраты.

Конечно, это не значит, что надо попустительствовать откровенным лодырям ;-).

А знаете, что самое крутое с точки зрения мотивации? Это когда ваши интересы и хобби как раз и являются вашей работой.

## **!** Выводы

Извлекайте пользу из хобби своих сотрудников.

Поощряйте полезные для компании хобби, но не наказывайте за бесполезные — эффект может оказаться резко отрицательным.

---

<sup>39</sup> «Движоком» часто называют программное обеспечение, на котором построены сайты. Это то, что обычные посетители сайта не видят.



С. 106

# Ответственность

*Я не боюсь ответственности. Если я не могу принять ее потому, что ее попросту нет, я не буду доволен этим. Скоро я к этому привыкну и пошлю тебя, когда ты спросишь меня о ней. Если ты предлагаешь мне принять ответственность за что-либо, а я этого не делаю, это сигнал, что мне уже наплевать на мою работу.*

Многие менеджеры, с которыми я работал, почему-то считали, что люди боятся принимать ответственность.

Страх — страхом, но ответственность — это не только обязанности человека перед компанией, но и доверие компании к человеку. А доверие — отличная штука для мотивации.

Когда-то давно у меня были сложности с принятием ответственности, потому что в большинстве случаев это носило негативный характер. Страх наказания за разбитое окно в школе стимулировал не принимать ответственность, а попытаться спихнуть ее на кого-то другого, желательно неизвестного.

В какой-то момент этот страх исчез. И я перестал бояться вставать перед классом на вопрос учителя: «Кто разбил окно?». Должен сказать, когда такое изменение произошло, жить стало гораздо легче. Появилось некое ощущение спокойной уверенности в своих силах.

С работой дело обстоит точно так же. Важно, чтобы компания осознавала силу личной ответственности. Идеальный вариант — ответственность, основанная на доверии: компания доверяет мне важное дело, а я доверяю компании в ответ.

Когда я пришел на работу в JetBrains, в мои обязанности входило отвечать на вопросы пользователей. Как правило, пользователи были не из России и писали письма по-английски. Моих технических знаний вполне хватало, чтобы ответить, а с английским было не очень.

Вообще, я не раз обращал внимание (и неоднократно читал в книгах о бизнесе), что сужу о компании по тем людям, с которыми мне приходится сталкиваться лично — продавцам, уборщицам, охранникам. Будь у компании хоть сам Том Питерс или Стив Джобс<sup>40</sup> в генеральных директорах, но если секретарь в их офисе мне нахамит, продавец — обвесит, а охранник устроит обыск, я буду думать, что компания — полный отстой.

---

<sup>40</sup> Том Питерс — бизнес-гуру, автор многочисленных книг по управлению и вообще классный чувак ([tompeters.com](http://tompeters.com)). Стив Джобс — CEO и вдохновитель Apple, Inc.

А тут фактически я сам стал тем человеком, от которого зависит, как клиент будет думать о компании. Это была очень большая ответственность.

Как я уже писал, мой английский был не на высоте, и я, отвечая на письма клиентов, часто допускал грамматические и смысловые ошибки. Но у меня был совершенно замечательный менеджер — Аня Орешникова (насколько я знаю, сейчас она директор по маркетингу в компании JetBrains). Другой на ее месте уже ввел бы какую-нибудь систему штрафов за каждую ошибку или жесткую систему контроля, но она действовала иначе.

Во-первых, она позволяла мне ошибаться. В ошибках нет ничего плохого, если их можно исправить, или на них можно научиться. Во-вторых, Аня помогала мне понять мои ошибки и объясняла, как в том или ином случае было бы лучше ответить.

Такой подход оказался очень эффективным. Моя ответственность от этого не уменьшалась, а, напротив, только росла. Соответственно росла и моя мотивация делать работу максимально хорошо. Постепенно обучаясь, я делал ошибки все меньше и меньше.

Ответственность — очень сильная штука для мотивации.

Доверие — необходимое условие принятия ответственности.

\* \* \*

Очень важно понимать, что ответственность должна быть неразрывно связана с полномочиями. То есть, если вы ожидаете, что ваши люди должны чувствовать ответственность в работе, надо обязательно наделить их необходимыми для этого полномочиями. Как, впрочем, и полномочия предполагают ответственность.

Если требовать ответственности, когда полномочия отсутствуют или недостаточны, получится глупость. Например, когда я работал в компании StarSoft, работа с мотивацией команды входила в область моей ответственности. У меня были определенные полномочия, но их было недостаточно, и это очень сильно мешало работе.

Как я мог эффективно мотивировать, когда у меня не было возможности изменить некоторые моменты, отрицательно влияющие на мотивацию? Да почти никак.

Ответственность и полномочия — две связанные вещи, которые могут значительно усилить мотивацию.

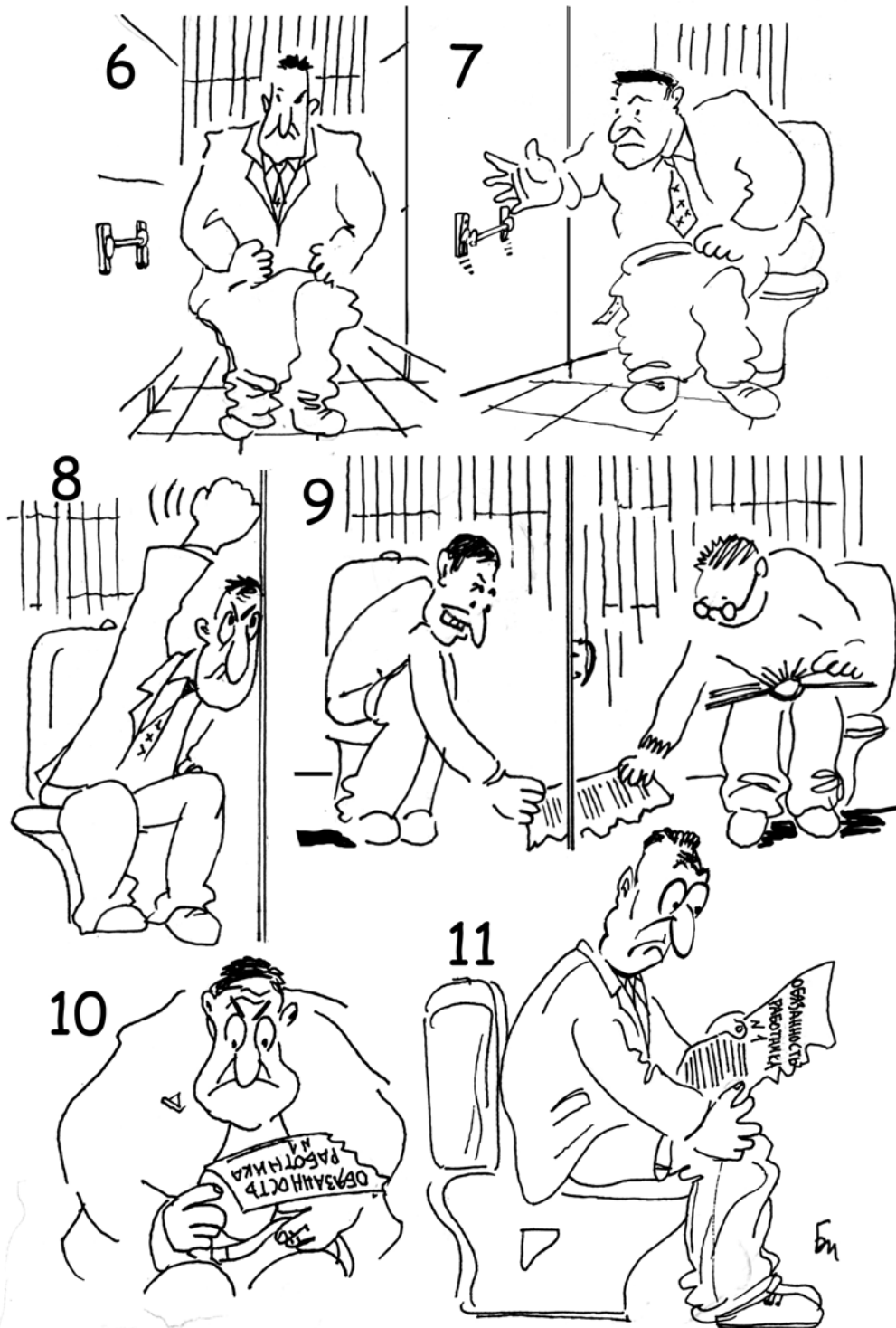


**!** Выводы

Принятие ответственности за свою работу — очень мощная штука, как в плане мотивации, так и в плане результатов.

Ответственность без полномочий — пустой звук.

Ответственность без доверия — тоже.



Joba / alles ist wird



# *Структура управления имеет значение*

*Структура управления имеет значение. Если ты не врубаешься, почитай книги, пожалуйста. Ты сверху? Я вижу твои трусы в горошек через дырку в штанах. Я не буду воспринимать тебя всерьез. Задрал нос — наступишь в дерьмо. Найдутся люди, готовые сделать кучу прямо тебе под ноги. Будь ближе и проще, тогда, возможно, ты сможешь понять, о чем я говорю.*

Мне довелось работать в компаниях с разной структурой управления. В некоторых из них все было построено достаточно четко и формально, в других больше походило на лабораторию, в которой каждый выполняет несколько функций. Вообще, чем структура более формальна и чем больше в ней ярусов, тем компания менее гибкая. Это касается не только бизнеса, но и отношения к людям внутри компании. Впрочем, у иерархии есть один плюсики — в ней могут успешно «работать» полные тупицы, занимая при этом всякие высокие должности.

Мне более симпатична проектная структура. Это когда есть некая задача — проект, в котором участвуют разные люди с разными способностями. Кто-то из них выполняет административные функции. Не потому, что так назначила иерархия, а потому, что он лучше всех справляется с административной работой. Другой — помогает команде двигаться к цели. Не потому, что он начальник отдела, а потому, что он лучше всех умеет контролировать ход работы, время, цели, риски. Третий — занимается коммуникациями как среди людей внутри проекта, так и со смежными проектами, отделами, компаниями, клиентами.

Каждого из этих людей можно формально назвать начальником. У каждого из них есть определенные полномочия. Но их отношения между собой и остальной командой определяются не табелем о рангах в иерархической структуре, а функциональными обязанностями, талантами и способностями. Это здорово!

Главное, чтобы это не превратилось в хаос, когда каждый «тянет одеяло на себя», играя в самого крутого директора. У иерархии в этом плане есть преимущество — когда все четко ясно, кто есть кто, меряться пистиками бессмысленно :-).

\* \* \*

Я не помню, где читал об этом, но причиной подавляющего количества (что-то вроде 80%) увольнений сотрудников являются их начальники. Начальники — источник и мотивации, и демотивации. Когда в узле иерархической структуры оказывается полный ноль, сделать с этим что-либо бывает очень сложно. Чтобы быть успешным, горе-менеджеру нужно лишь нравиться начальству, делать те вещи, которые от него ждут. Его отношения с подчиненными имеют меньшее влияние или не имеют совсем.

Проблема возникает тогда, когда тот, кто вами руководит, занимается этим не потому, что он делает это лучше всего, а потому, что его **назначили этим заниматься**. Даже если вы очень квалифицированный работник, горе-менеджер сделает вашу работу неэффективной. И, возможно, именно он будет причиной вашего увольнения.

Моим начальником в Этбизнес был именно такой человек — Константин, генеральный директор, которого назначили на эту должность. Он, возможно, обладал административными способностями, умел вовремя отчитаться перед головным офисом, носил «пинжак с карманами» и запонки. Но как мой начальник (компания была маленькая, и иерархия еще не успела сильно вырасти) он был полным нулем. Его бездействие в отношении вопросов зарплаты и поощрений, а также авторитарные взгляды на управление негативно отражались на моей мотивации.

В StarSoft моим менеджером был Антонио — человек с большим послужным списком, который был отличным работником с точки зрения начальства. Однако, будучи моим начальником исключительно по факту назначения, он почти ничего не делал ни для меня, ни для моих подчиненных.

### «Письмо друга». Андрей Соколов

Антонио — нормальный менеджер, зря ты его так. Хотя он, наверное, ржет, читая эту книгу.

Я помню, мы все сидели в очередном кафе и ели пиццу. Антонио минут 15 с искренним смехом рассказывал, что в Дании кладут мнооо-го мяса и мало теста, а у нас мааа-ло мяса и много теста. И так 15 минут. Он смеется, все смеются. Я делаю вид, что смеюсь, а сам жалею, что юмор не развил. Вот.

Потом на уроках английского я обратил внимание на одного молодого человека, который шире других улыбался милой, искренней улыбкой и часто переходил на смех без повода, но это было мило. Менеджер — догадался я. И таки да, это был менеджер!

То есть Антонио — правильный менеджер.

\* \* \*

Про такие грабли есть отличная книжка Ицхака Адизеса (и, кажется, не одна) «Как преодолеть кризисы менеджмента»<sup>41</sup>. Если вкратце — ни один человек просто в силу определенных психологических причин не может быть идеальным менеджером. Идеальный — тот, который обладает качествами: ориентация на результат, административные, предпринимательские и интеграторские способности. Один человек не может быть одновременно хорошим администратором и классным предпринимателем (в смысле «человек, который генерирует идеи, расширяет границы, креативщик»). Эти две роли противоречат друг другу. Хороший менеджер — тот, кто имеет одну или несколько сильных составляющих, а остальные — развитыми до необходимого уровня.

Ну вот, и когда руководство вверяется одному человеку из узла в иерархии, который, ко все прочему, имеет пробелы в необходимых качествах, получается задница, или ЗАДНИЦА! Чтобы ее не было, нужно, чтобы руководство осуществляла команда, в которой каждый обладает определенными навыками.

Где-то я прочитал такое определение роли менеджера: **менеджер — это человек, который решает все проблемы, которые его команда не может решить сама**. Он не мешает работать своим руководством. Менеджер нужен команде, но не просто в виде формального начальника. Он нужен для того, чтобы дополнить свою команду необходимыми навыками и полномочиями.

\* \* \*

Однажды в компании Левисот, где я работал, появился директор — тов. Фиников<sup>42</sup>.

Тов. Фиников привык к иерархии за долгие годы работы в четкой структуре советского предприятия.

К работе в Левисот он подошел точно так же — стал навязывать свою власть, а когда это не имело действия, применял «убойный», по его иерархическому мнению, аргумент. «Михаэль будет очень недоволен!» — кричал Фиников, грозя именем одного из топ-менеджеров.

В нашей команде было много людей, спокойно относящихся к бессмысленной иерархии. Они остались. Остальные — ушли.

---

<sup>41</sup> Ицхак Адизес «[Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем](#)», СПб, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.

<sup>42</sup> Более подробно об этом кадре читайте в главе «[Информационная блокада](#)».

**«Письмо друга». Urbansheep. Краудсорсинг в действии: перевод седьмого тома Гарри Поттера за два дня<sup>43</sup>**

Китайский школьник Сяо Вон скоординировал работу волонтеров-переводчиков в он-лайне, используя популярный чат: «Около двухсот волонтеров связались со мной. Этим людям мы провели тесты. Тестовым материалом послужили абзацы из англоязычных статей о Гарри Поттере. Сами эти абзацы частью романов не являлись. Затем мы проверили качество перевода. Рекрутировали людей в две волны, из которых примерно шестьдесят человек прошли отбор. После того, как объем был поделен, мы разработали план работ. Каждая группа состояла из четырех-пяти человек. Для получения окончательного результата, главы должны были пройти через фазу перевода, редактирования, вычитки и финальной проверки, чтобы гарантировать качество переведенного текста».

Интересна не только скорость, с которой китайские «фермеры-переводчики» выполнили собственно перевод (хотя два дня — это феноменально), но и факт того, что все вопросы организации были решены в кратчайшие сроки — и весь проект хорошо показывает, как несколько человек могут построить работающую систему под проект практически на пустом месте.

Веселье истории состоит в том, что на её фоне все обычные структуры, которые построены на «универсальном эквиваленте всего», то есть на деньгах, выглядят бледно до болезненности. Пока старые медиа спорят о монетизации и не верят в толпу, говоря, что «эти ваши блоги, форумы, люди-муравьи не могут повторить успех коммерческой журналистики, средний уровень ниже, а значит — в морг», те самые люди, которые каждый поодиночке — крайне умные и бесстрашные, используют свой энтузиазм по назначению — они отбирают лучших, придумывают, как фильтровать и повышать тот самый средний уровень, и вместо ожидаемой «массовости» создают нишевые феномены.

Коллектив из шестидесяти человек, работающих над одной книгой — нонсенс для любого издательства. Слишком дорого, даже подумать страшно. А для любого профессионального сообщества шестьдесят человек, любящих своё дело, да ещё и имеющих шанс поучаствовать в проекте, о котором напишут газеты, так вот с этой точки зрения шестьдесят — совсем небольшое число.

Влюблять людей в работу — вот настоящая задача Веб 2.0. Вырабатывать энтузиазм как навык, как товар и постоянный ингредиент — вот чему старые медиа стараются научиться у новых.

Интересен комментарий китайского юриста о возможном нарушении прав на интеллектуальную собственность: «Если перевод сделан читателями, которые вкладывают в него своё творчество и знания, и занимаются этим не ради прибыли, то нарушения прав здесь нет».

Красиво, но малоприменимо к медиа-империям и современному законодательству: с намерениями всегда очень сложно жить, когда приходится доказывать их наличие или отсутствие.

---

<sup>43</sup> Блог Urbansheep: [urbansheep.ru](http://urbansheep.ru).

## **!** Выводы

Хорошо, когда менеджер — сильный лидер. Плохо — когда полный ноль.

Структура управления может работать как на пользу вашим целям, так и во вред.

Новые информационные структуры позволяют создавать новые структуры управления.





# Пора валить

*Самый лучший способ узнать о компании — уволиться из нее.*

Если больше ничего не помогает, ваша мотивация на текущем месте на нуле, нет никаких возможностей или желания что-либо менять, надо уходить. Или можно подождать, когда это сделают за вас. Работник без мотивации не сможет работать хорошо, и начальство это рано или поздно заметит. За свою трудовую жизнь я три раза увольнялся сам, и дважды увольняли меня.

Я очень не люблю увольняться. Не люблю, наверно, чисто из собственных соображений. Ты вкладываешь в работу свое время, а часто — и сердце, а тут раз — и приходится оставлять все это непонятно кому.

Но, черт возьми, нет ничего лучше, чем увольнение — это настолько сильно мобилизует все навыки, сдувает толстый слой пыли с ощущений и обостряет восприятие, что отказаться от увольнения решительно невозможно :-).

Я всегда с удивлением читаю или слушаю истории о людях, проработавших в одной компании десять, двадцать, сорок лет! Никак не могу это осознать. Наверно, я в чем-то им завидую.

Если есть возможность так долго работать на одну компанию, значит, это должна быть по-настоящему хорошая компания, предоставляющая своим сотрудникам то, что им нужно. Мне же чаще встречались компании, в которых варианты выбора и роста были весьма ограничены.

Часто такие ограничения имеют не физический (в компании некуда расти в принципе, потому что все позиции заняты, расширения не планируется в ближайшие 100 лет), а, скорее, психологический характер — ты понимаешь, что больше здесь делать нечего.

Давайте я сначала расскажу о ситуации, когда компания решает сделать шаг первой. Просто хочу оставить напоследок историю моего ухода из StarSoft — странную для меня самого, эмоциональную, но имеющую самое непосредственное отношение к вопросу о мотивации.

\* \* \*

Есть мнение, что компания не будет увольнять хороших работников. Увольняют всегда плохих. В целом я с этим утверждением согласен, но всегда делаю одно уточнение: компания не будет увольнять работников, которые **хороши с точки зрения корпоративной культуры** компании. Компании часто оставляют людей, которые им удобны, а не

самых лучших. Под увольнение же попадают те, кто наименее удобен, пусть даже и очень профессионален<sup>44</sup>.

Когда компания решает кого-то уволить, значит, у менеджмента не хватило профессионализма мотивировать этого человека. Даже если уволенный — полный ноль. Потому что даже полный ноль может принести пользу компании, если его правильно мотивировать и использовать.

Да, должен согласиться, что возможны и исключения, когда люди целенаправленно приходят на работу в исключительно личных, корыстных интересах и заранее знают, что работать они не будут. Таких увольнять не стыдно. Или когда у компании просто нет другого выбора, кроме увольнения (всякое бывает).

Первый раз в моей жизни (увольнение в связи с окончанием контракта считать не буду) меня уволили из компании Этбузнес. У компании тогда начались финансовые сложности (вызванные плохой мотивацией персонала ; -) Мой проект закрыли. Это было очень забавно, потому что главная причина моего увольнения была в том, что я очень не вписывался в образ правильного работника, который видел наш генеральный директор Константинус. У меня было свое мнение, и я не стеснялся его высказывать — для него это было большой проблемой.

Несмотря на то, что к тому моменту я сам уже планировал уйти из компании, увольнение произвело на меня интересный эффект. С одной стороны, было немного страшно, с другой — очень интересно: что же будет дальше?

Самое интересное произошло с моей мотивацией. К тому моменту от мотивации почти ничего не осталось. Но когда я подписал заявление, я вдруг почувствовал: то, что я делаю, снова приобретает какой-то смысл. Пусть небольшой, но тем не менее. Потому что все, что я делал здесь, в этом офисе на этом компьютере, скоро закончится. И точно такого же больше никогда не будет.

Помню, это мотивировало меня идти дальше, так что замечательный мотивационный эффект от моего увольнения на халяву получила компания JetBrains.

### **«Письмо друга». Евгений Кучерюк**

Давным-давно в городе Сосновый Бор, в одной конторе «советского» типа работали несколько программистов. Двое из них были закадычными друзьями и устроились туда одновременно. Начальником оказался весьма молодой и очень забавный человек. Правда, чуть позже оказалось, что он предпочитает строить сплоченный коллектив «фактором внешней угрозы». А может быть, у него просто была вполне настоящая паранойя. По крайней мере, я впервые в жизни видел человека, всерьез ищущего жучков в своем телефоне и уверяющего, что соседний отдел замышляет в нашем отношении совершенно нечеловеческие козни.

---

<sup>44</sup> Если вы знаете, кто такой Том Питерс, то, наверно, знаете хотя бы в общих чертах историю его увольнения из McKinsey & Co. Это очень показательный пример. (Если не знаете, почитайте блог на его сайте [tompeters.com](http://tompeters.com) и книги.)

Работы, что характерно, не было. Возможно, начальнику намекнули, что держать столько лишних людей — неразумно. Но то ли силы духа у него не хватило, то ли ощущений острых в жизни, а по-простому подойти и уволить у него никак не вышло. (А надо сказать, к этому моменту мы уже ощущали чисто физически, как тупеем и тупеем с каждым днем. В общем-то, собирались сбежать оттуда сами.)

И вот ему приходит в голову шикарный план (ей-ей — дальше ни слова не вру! :-).

Сначала нам запретили приезжать на работу в понедельник. Но, влекомые «личными связями», мы все ж таки появились возле входа в институт. Стояли на улице возле входа, курили, общались. Как удивительно, в этот момент пропали несколько файлов из корня веб-сайта.

Мое удивление достигло пика, когда я узнал, что нас в этом же и обвиняют. Конечно круто было чувствовать себя кибер-телепатом, но ситуация начала реально напрягать.

Ответственному за «информационную безопасность» кое-как удалось втолковать, что проделать такой фокус — не в физических и ментальных силах человека, и что закладок и прочей мути на сервере не было.

Дальше было веселее. Увольняли нас «по собственному желанию», аргументировав это плохим поведением, а именно — распитием пива на рабочем месте. (Пиво, конечно, распивалось, умолчим только о том, что как раз в компании с начальством.)

Ну вот, наверное, и все, про эмоции и слова тех дней, пожалуй, лучше умолчу. Остыло все, осталось только «радостное удивление» по-настоящему странными людьми.

Зачем же нужно было закручивать такой нелепый детектив, когда можно было просто сказать «до свидания»? На самом деле, история не показательная, потому как дело происходило совсем уж в клинически запущенной организации (культ личности генерального, интриги-сплетни — норма жизни, непосредственный руководитель — человек с сильными психическими отклонениями). Но забавная :-).

\* \* \*

Два с половиной года спустя из JetBrains меня тоже уволили :-)). История там была похожа: кризис менеджмента в самой компании плюс моя низкая мотивация (и соответствующие результаты) равно уходило.

Уходить из JetBrains было эмоционально сложнее. Мне были очень симпатичны многие мои коллеги и, даже не смотря на совершенно неинтересную деятельность, работать было комфортно. Кроме того, я как раз дописал толстенную книгу о самом главном программном продукте компании — IntelliJ IDEA. Писал я ее по собственной инициативе, в свой личный отпуск. Даже несмотря на то, что я ожидал такого варианта развития событий, решение компании со мной расстаться меня сильно зацепило.

Там вообще была очень некрасивая (и до сих пор до конца мне не ясная) история. Кроме меня, тогда попросили уйти по собственному желанию еще четырех человек, которые далеко не были такими раздолбаями, как я.

И, чем эмоциональнее оказался уход, тем сильнее он повлиял на мою мотивацию. У меня было некоторое время подумать о своей жизни и работе, и тогда я понял, что больше не хочу делать то, что мне не интересно, и то, что не развивает меня в профессиональном плане.

Поэтому я и согласился на позицию лидера команды в StarSoft. Это было именно то, что нужно, важно и интересно.

### «Письмо друга». Антон М.

Собственно со мной и обоими Димами, по крайней мере, проблема была простая: мы категорически не вписывались в стиль отношений в фирме. В частности — подчеркнутое фирменное пижонство меня сильно раздражало. Хотя в JetBrains мотивационная система почти рассыпалась к моему приходу. А в начале там наверняка было очень здорово. В лаборатории системного программирования в университете<sup>45</sup> было в свое время нечто похожее.

Правильно созданный коллектив энтузиастов, наверное, один из самых эффективных способов мотивации. Хотя работает до определенного предела.

JetBrains на этом и погорел. Энтузиазм не вечен и в отсутствие великой цели гаснет, да и масштабировать они его не умели — сильных лидеров, кроме самого Серджио там не было, а он на все по большому счету забил. А без лидеров некому полномочия делегировать. История стандартная для успешных стартапов.

Что произошло в JetBrains, я, в общем, довольно неплохо понимаю, хотя всего и не могут сказать.

Если вкратце — видимо, начальство попыталось решить реальную проблему (и в принципе — даже относительно правильно, если брать генеральную линию), но в силу практически полной менеджерской несостоятельности наломало жутких дров по тактике. Хуже сделать было почти невозможно. Но в том и состояла проблема JetBrains, что начальство было не менеджерское, а программерское, и вопросом не владело.

\* \* \*

А теперь последняя история в этой книге — о том, как и почему я ушел из StarSoft. Это история о мотивации. Вернее так: это история о **МОТИВАЦИИ!**

Я давно думал уйти из StarSoft, однако мое увольнение оказалось очень стремительным даже для меня самого. До этого я три месяца сидел совершенно без дела, и даже как-то начал привыкать к такому положению вещей. Это дико отупляло, даже не смотря на то, что все это время я работал над своими проектами. Когда нет четкого экономического (или еще какого-нибудь) стимула, обычно работаешь в полсилы.

Но однажды произошла очень-очень странная штука...

---

<sup>45</sup> Имеется в виду Санкт-Петербургский Государственный Университет (прим. автора).

Как-то раз медиа-консультант международного танцевального фестиваля OPEN LOOK Маша Кингисепп<sup>46</sup> спросила, не хочу ли я, чтобы развиться, поучаствовать в массовке спектакля «Подполье» известного американского режиссера-постановщика современных танцев Дэвида Дорфмана<sup>47</sup>. По ее словам, надо было ходить по сцене в каске и протестовать. И я согласился.

Однако спектакль оказался практически балетом, и ходить мне надо было не в каске, а танцевать вместе с еще тридцатью российскими танцовщиками на сцене питерского ТЮЗа<sup>48</sup>. Танцевать я не умел, да и сейчас не умею :-). У нас было три тяжелых репетиции по четыре часа в день, еще одна репетиция в самом театре и выступление на сцене. Это было физически тяжело.

Расскажу вкратце. Спектакль (вернее, танцевальная постановка) посвящен гражданским волнениям против войны во Вьетнаме в Чикаго в 1969 году. В целом, про Вьетнам там нет ни слова, и про Чикаго тоже. Это спектакль — о жизненной позиции каждого из нас. В его основе главный вопрос: **«То, что ты делаешь, имеет значение?»**.

Главная причина, по которой я сразу не сбежал еще с первой репетиции — американская труппа, в которой было нечто, заставившее меня довести этот проект до конца. У самого Дэвида Дорфмана и его команды была ЦЕЛЬ. То, что они делали, имело значение. Для них самих. А вместе с ними — и для всех нас, российской команды. А вместе с нами, когда мы отыграли этот спектакль, и для зрителей.

Это очень сильно прочистило мне голову. Я вдруг понял, что не могу сказать, что моя деятельность в StarSoft имеет значение. Вернее, я почувствовал — она не имеет вообще никакого смысла. Я застрял, не узнаю нового, не приношу пользы.

Каждый день я просто приезжал в офис, уделял несколько часов своим проектам, а остальное время улетало непонятно куда. Но после спектакля все очень резко изменилось. Такое чувство, что мы пробили дырку во Вселенной :-).

Спектакль был в пятницу, а в понедельник начальник моего отдела сказал, что в соседнем отделе нужен человек вроде меня. Не хочу ли я обсудить это?

Я никогда не отказываюсь от «поговорить». Оказалось, что проекту из соседнего отдела был **очень срочно** нужен человек, который бы мог возглавить команду. Обязанности — примерно такие же, как были в моем предыдущем проекте. Мало того, оказалось, что менеджер про-

---

<sup>46</sup> С Машей мы познакомились еще в компании Левисот. Если бы не она и не ее умение проводить классные интервью, я, скорее всего, не пошел бы работать в эту компанию.

<sup>47</sup> Здесь я буду краток и опущу детали. Если интересно, читайте подробный отчет об этом проекте в моем блоге [outcorp-ru.blogspot.com/2007/07/blog-post\\_09.html](http://outcorp-ru.blogspot.com/2007/07/blog-post_09.html). Там и фотографии есть. Это было кру-у-уто!

<sup>48</sup> ТЮЗ им. Брянцева (Санкт-Петербургский Театр юного зрителя) — известный театр, в который многих, в том числе и меня, водили на детские спектакли в начальных классах школы лет -дцать назад.

екта и менеджер отдела — люди, которых я хорошо знаю и уважаю. Хорошие люди. Мы с ними не так давно вместе участвовали в корпоративных тренингах.

Ситуация была критическая — у них не было людей, которые знали бы технологию (кроме меня), не было людей, которые раньше работали бы с распределенными командами (кроме меня), и вообще у них не было людей (кроме меня. Шучу :-).

На тот момент, когда мы обсуждали этот проект, я уже решил уходить из StarSoft. Но мне показалось, что будет очень нехорошо, если я вот так уйду и брошу своих хороших друзей на произвол судьбы. Я взял сутки времени подумать.

Думалось нелегко. И думал я до последнего. Вечером на следующий день я решил остаться и согласился участвовать в этом проекте. Меня поблагодарили за согласие и тут же радостно выдали документацию.

Это была ловушка доброты и глупости. Когда я проснулся на следующее утро, я почувствовал настолько сильное отвращение к работе, на которую надо было сейчас ехать, что в пору было бы забиться в угол и заплакать. Признаюсь, какое-то время я чувствовал себя мучеником... Ведь я дал обещание. Но от этого легче не становилось.

И тут я понял — уходя, уходи.

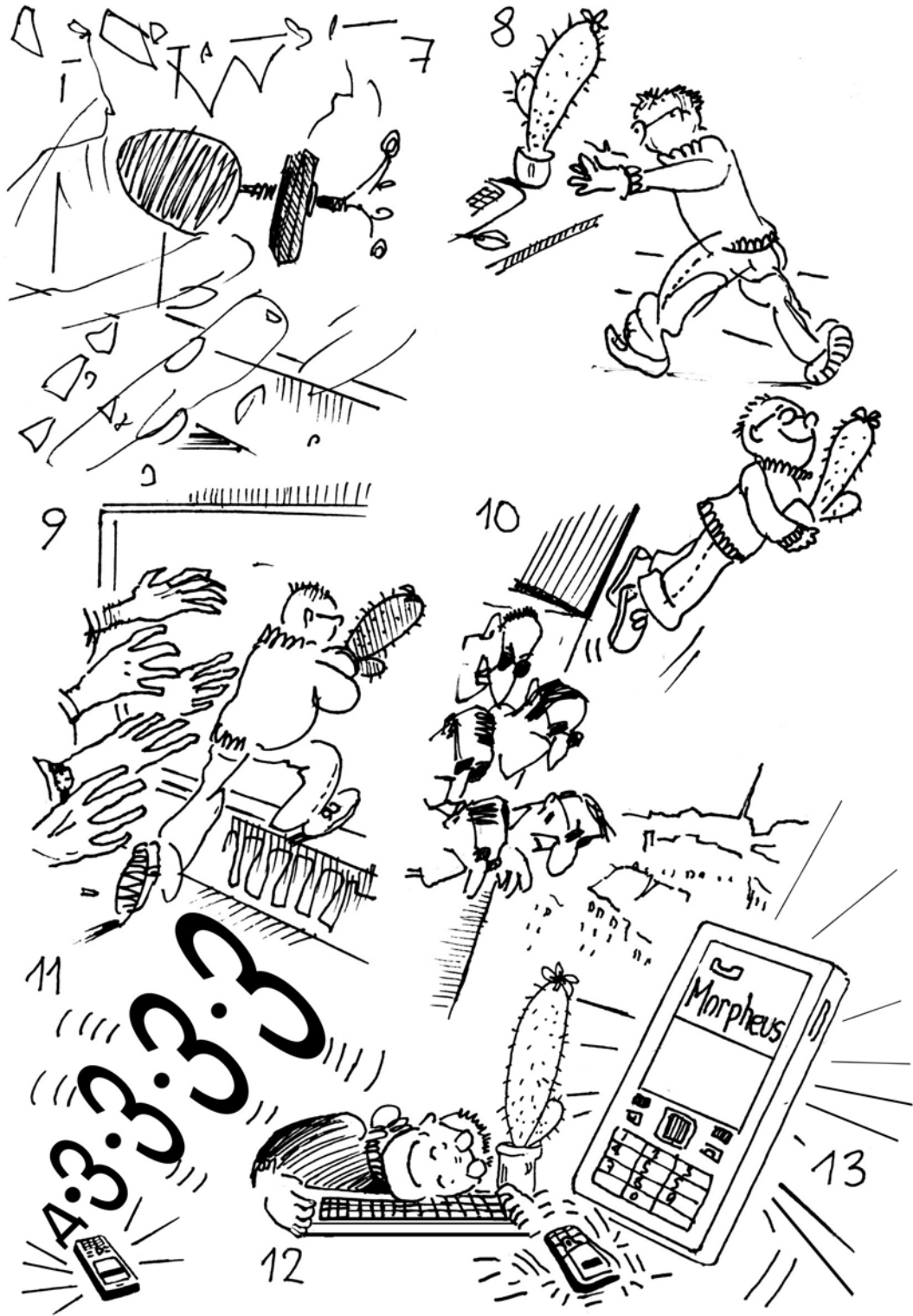
Неправильно делать работу, которая больше не нравится. Дело, конечно, было не только в том, что я больше не хотел работать лидером команды. Нет. Я не хотел работать лидером команды в компании, к которой я больше не испытывал никаких положительных чувств.

И как только я понял это и принял твердое решение уходить, мне стало очень легко. Я приехал в офис, подошел к своему начальнику и сказал, что ухожу. Очень жаль, что не смогу быть полезным моим друзьям в том проекте, но... так будет лучше всем.

Мне даже не пришлось отрабатывать две недели (тут я должен сказать спасибо Антонио — моему бывшему начальнику и человеку, который очень легко расстается с людьми, решившими уйти из компании). Организационные моменты заняли еще пару дней, и в пятницу вечером я вышел из офиса под дождь с мешками хлама, успевшего скопиться за два с половиной года работы.

Моя мотивация работать и делать то, что имеет значение, зашкаливала. На следующий день я откопал в недрах жесткого диска наброски к этой книге и засел за своим ноутбуком с твердым желанием закончить то, что я начал почти пять лет назад.

**?** То, что вы делаете, имеет значение?



## **Выводы**

Если вы сами не верите в то, что пытаетесь обещать при приеме на работу — вам не поверят.

Не надо обещать того, чего не сможешь выполнить. Пусть обещаний будет немного, но они будут основаны на реальной финансовой ситуации компании, положении на рынке и т.п. Не надо приукрашивать действительность.

Когда компания обещает одно, а на деле оказывается другое, это плохо отражается на мотивации.

При приеме имеет смысл сразу проверять, притрется ли человек к компании.

Новый сотрудник менее сильно демотивирован, чем те, что уже работают в компании. Ничего не делать для его мотивации — большая ошибка, которая в скором времени убьет энтузиазм.

Самотивация никогда не возникнет на пустом месте.

Если и не заниматься мотивацией, то хотя бы нужно ее не убивать.

Деньги плохо мотивируют, зато очень хорошо демотивируют.

Важно платить людям достаточно денег, причем не с точки зрения начальника, а с точки зрения подчиненного.

Когда зарплата — единственное, ради чего человек работает, это полный тупик.

Деньги могут хорошо мотивировать, если делается это большими и предсказуемыми премиями по результатам работы.

Важно, чтобы награда имела ценность для того человека, которого вы поощряете.

Трудовой договор должен быть адекватным законодательству.

Зафиксируйте в трудовом договоре условия, особенно, если они более хорошие по отношению к сотрудникам, чем того требует Трудовой Кодекс.

Обратная связь очень важна, и предоставлять ее надо сразу же. Это как приучать кошку к горшку.

Расскажите вашим сотрудникам, за что вы их поощряете. Потратьте ваши деньги с пользой.

Слухи могут развалить вашу компанию. Не допустите этого — информируйте ваших людей.

Не забывайте о ваших людях.

Итак, еще раз: информируйте ваших людей, предоставляйте им обратную связь (по любому поводу).



Требуйте обратную связь у ваших подчиненных. Поощряйте ее. Слушайте внимательно.

Важно не только просить обратную связь у своих подчиненных, но и делать это вовремя. Пока они еще хотят вам ее предоставить.

Равнодушие — убивает.

Общая подчиненность социума определенному графику — это зло :-).

Не устанавливайте жесткий график без необходимости. Позвольте людям управлять своим временем. Это повысит эффективность и добавит ответственности.

Важно учитывать предпочтения людей при организации рабочего графика.

Поручать людям ту работу, которую они любят. Не поручать той, которую не любят.

Отслеживать предпочтения, чтобы вовремя менять профиль деятельности.

По возможности делать результат работы «близким» для сотрудников, чтобы у них не пропадало осознание, ради чего они работают.

Уважайте ваших коллег, чтобы они тоже могли уважать вас. Берегите взаимоуважение.

Условия труда должны быть приемлемыми с точки зрения работников и здравого смысла.

Разделяйте «шумных» людей и тех, кто предпочитает тишину. Дайте возможность каждому работать в том микроклимате, который ему нужен.

Бросайте курить ;-) А то уже задолбало вдыхать этот дым. В крайнем случае, оборудуйте специальные помещения для курения.

Учитесь на чужих ошибках. Читайте правильные книги.

Не бойтесь признаться в том, что чего-то не знаете — лучше один раз спросить, чем блистать невежеством.

Извлекайте пользу из хобби своих сотрудников.

Поощряйте полезные для компании хобби, но не наказывайте за бесполезные — эффект может оказаться резко отрицательным.

Принятие ответственности за свою работу — очень мощная штука, как в плане мотивации, так и в плане результатов.

Ответственность без полномочий — пустой звук.

Хорошо, когда менеджер — сильный лидер. Плохо — когда полный ноль.

Структура управления может работать как на пользу вашим целям, так и во вред.

Новые информационные структуры позволяют создавать новые структуры управления.

Уходя — уходи.

**! То, что вы делаете, имеет значение?**

# Приложение. Оценка мотивации

*Невозможно управлять тем, что нельзя измерить.*

*Том Демарко*

Однажды в книге Макса Ландсберга «Коучинг»<sup>49</sup> я прочитал о методе оценки мотивации с помощью анкеты. Анкета включает в себя список факторов мотивации и два вопроса по каждому: насколько фактор важен, и насколько человек удовлетворен им сейчас. Факторы могут быть самые разные. В книге приведен примерный перечень из 30 штук.

В то время я только начинал работать лидером команды в StarSoft, и мне был очень нужен некий формализованный подход к оценке мотивации. И я решил попробовать эти анкеты.

Результат проявился очень быстро — где-то за неделю. Народ из моей команды оживился и воспрял духом. Я еще даже ничего сделать не успел по тем проблемам, которые мы сообща обнаружили, а атмосфера в команде уже изменилась — стало легко и весело. Это было очень круто — первая попытка и такой результат!

Подход к оценке мотивации, о котором я хочу рассказать, основан на методе из книги Макса Ландсберга. Но я его немного улучшил и автоматизировал. Теперь его можно использовать не только при работе с отдельным человеком или небольшой командой, но также применять и на уровне больших групп людей — отделов или целых компаний.

Алгоритм прост:

1. Собрать ответы на анкеты со всех людей, с мотивацией которых вы работаете (удобнее всего это сделать на моем веб-сайте [motivateme.ru/questionary](http://motivateme.ru/questionary)).
2. Свести эти ответы в одну таблицу, чтобы оценить самые проблемные моменты (это также можно сделать на моем сайте).
3. Собрать команду и обсудить проблемные факторы на основе анкет.

Главная «фишка» моего подхода — в сводной таблице. Когда у вас на руках пачка анкет (или гора анкет), бывает очень сложно понять, с чего начать. Можно начать обсуждение по порядку, но вариант, когда вы сразу видите «особо недовольные» факторы, позволяет начать сразу с них.

---

<sup>49</sup> Макс Ландсберг, «[Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете](#)», Москва, Эксмо, 2004.

Вручную выполнять такое сведение сложно. Сначала я использовал Microsoft Excel, но от ручной работы это не избавило, и я часто допускал ошибки. С помощью сайта выполнять такую работу стало гораздо проще — вы сразу получаете готовый результат по анкетам.

Очень важно проводить оценку мотивации периодически (сначала я делал это раз в две недели, затем, когда изменений стало меньше, реже). На сайте есть возможность отследить динамику изменений в ответах. Часто такие изменения могут служить тревожным сигналом о том, что кто-то стал чем-то недоволен. А это причина пообщаться.

Вообще, такие анкеты — отличный повод начать разговор. Мне, например, без них было сложно обсуждать мотивацию с командой, потому что в голове удерживалось максимум три — пять тем. С анкетой же разговор получается более полным.

Так как, возможно, у вас нет под рукой книги Макса Ландсберга, я вкратце пройду по всему процессу опроса и обсуждения.

### **Анкета**

В анкету нужно включить по возможности все факторы мотивации, которые могут влиять на вас и ваших людей (да, если обсуждение анкет будете проводить вы сами — вам тоже обязательно нужно ответить на нее — это важно!). Пусть в первый раз вопросов будет слишком много — ваша команда может просто вычеркнуть лишнее (или вписать недостающее).

Вот пример анкеты →

Фактор	Значимость (не важно, немного, важно, очень важно)	Удовлетворенность (плохо, так себе, хорошо, очень хорошо)
1. Менеджер проявляет заботу о вас как о человеке		
2. Круг полномочий		
3. Хорошие личные отношения с менеджером		
4. Решительность менеджера		
5. Примеры, приводимые менеджером		
6. Участие в планировании собственной работы		
7. Признание ваших усилий		
8. Делегирование вам заданий и полномочий		
9. Продвижение по служебной лестнице		
10. Контакт с клиентами		
11. Заработная плата		
12. Ваши отношения с коллегами		
13. Похвала		
14. Достижение поставленных целей		
15. Удовлетворенность работой		
16. Условия работы		
17. Ответственность за определенные направления в работе		
18. Психологическое давление		
19. Конкурентная атмосфера		
20. Перспективы в плане работы		
21. Конструктивная обратная связь и коучинг		
22. Социальные гарантии		
23. Результат выполненной работы		
24. Структура и процессы в компании		
25. Название вашей должности		
26. Степень контроля		
27. Социальные функции		
28. Подробные рекомендации по способу выполнения заданий		
29. Работа в команде		
30. Получение четкого представления о целях		
31. Возможность посещения совещаний на более высоком уровне		
32. Рабочий график		

Значимость фактора оценивается по четырехбалльной шкале:

- не важно;
- немного;
- важно;
- очень важно.

Если какой-либо фактор для кого-то не важен, его вполне можно исключить из рассмотрения.

Удовлетворенность факторами также оценивается по четырехбалльной шкале:

- плохо;
- так себе;
- хорошо;
- отлично.

Особое внимание следует уделять значимым факторам с плохой удовлетворенностью. Это то, что сильнее всего демотивирует человека. На сайте такие пункты будут помечены красным цветом.

Когда я проводил опросы в своей команде, практически у всех нас таким цветом был отмечен фактор «Зарплата». В итоге — многие из нас уволились из компании именно по этой причине. Мне только сейчас пришло в голову, что, возможно, в руководстве StarSoft все дальтоники — вот и не заметили опасности : -)).

### **Сводная таблица**

Все анкеты заносятся в сводную таблицу. Затем ячейки таблицы окрашиваются в разные цвета, в зависимости от того, насколько проблемным оказался тот или иной фактор для человека:

- Красный цвет — срочно надо что-то делать (пары ответов: важно — плохо, очень важно — плохо, очень важно — так себе).
- Оранжевый — уделить пристальное внимание (пары ответов: не много — плохо, важно — так себе).
- Светло-розовый — возможны потенциальные проблемы или есть над чем поработать (пары ответов: не важно — плохо, не важно — так себе, немного — так себе, очень важно — хорошо).

Вот пример сводной таблицы →

([Ее также можно посмотреть онлайн](#))

Фактор	Андрей	Саня	Стас
1. Менеджер проявляет заботу о вас как о человеке	не важно: так себе	важно: хорошо	немного: хорошо
2. Круг полномочий	важно: так себе	немного: так себе	немного: хорошо
3. Хорошие личные отношения с менеджером	важно: хорошо	важно: отлично	важно: хорошо
4. Решительность менеджера	очень важно: хорошо	важно: хорошо	важно: так себе
5. Примеры, приводимые менеджером	немного: так себе	немного: так себе	немного: хорошо
6. Участие в планировании собственной работы	важно: хорошо	важно: хорошо	важно: хорошо
7. Признание ваших усилий	важно: хорошо	очень важно: хорошо	<b>важно: плохо</b>
8. Делегирование вам заданий и полномочий	немного: хорошо	важно: хорошо	важно: хорошо
9. Продвижение по служебной лестнице	<b>важно: плохо</b>	немного: так себе	важно: так себе
10. Контакт с клиентами	<b>важно: плохо</b>	немного: так себе	важно: отлично
11. Зарботная плата	очень важно: хорошо	важно: хорошо	важно: так себе
12. Ваши отношения с коллегами	важно: хорошо	очень важно: хорошо	важно: хорошо
13. Похвала	важно: хорошо	очень важно: хорошо	<b>важно: плохо</b>
14. Достижение поставленных целей	немного: так себе	<b>очень важно: так себе</b>	важно: так себе
15. Удовлетворенность работой	важно: так себе	<b>очень важно: так себе</b>	<b>очень важно: так себе</b>
16. Условия работы	<b>очень важно: плохо</b>	важно: хорошо	немного: хорошо
17. Ответственность за определенные направления в работе	важно: так себе	важно: так себе	немного: хорошо
18. Психологическое давление	очень важно: хорошо	важно: так себе	немного: хорошо
19. Конкурентная атмосфера	важно: хорошо	немного: так себе	важно: отлично
20. Перспективы в плане работы	<b>очень важно: плохо</b>	важно: так себе	важно: так себе
21. Конструктивная обратная связь и коучинг	немного: так себе	важно: так себе	<b>важно: плохо</b>
22. Социальные гарантии	очень важно: хорошо	важно: хорошо	немного: хорошо
23. Результат выполненной работы	важно: хорошо	<b>очень важно: так себе</b>	важно: так себе
24. Структура и процессы в компании	<b>очень важно: плохо</b>	немного: плохо	важно: так себе
25. Название вашей должности	немного: хорошо	не важно: хорошо	немного: хорошо
26. Степень контроля	важно: хорошо	важно: так себе	важно: так себе
27. Социальные функции	немного: так себе	немного: так себе	немного: хорошо
28. Подробные рекомендации по способу выполнения заданий	немного: так себе	<b>важно: плохо</b>	не важно: хорошо
29. Работа в команде	важно: так себе	важно: так себе	важно: хорошо
30. Получение четкого представления о целях	важно: так себе	важно: так себе	важно: так себе
31. Возможность посещения совещаний на высоком уровне	немного: так себе	немного: так себе	немного: так себе
32. Рабочий график	очень важно: отлично	важно: хорошо	немного: хорошо

Факторы, которыми люди вполне довольны, не окрашиваются. Это не значит, что их не имеет смысл обсуждать. Можно сделать это после того, как «исчезнет» красный цвет.

На что еще следует обращать внимание? При индивидуальном общении следует также смотреть и на важность того или иного фактора для человека. Это прямое указание на то, чем именно можно его мотивировать (или демотивировать) .

### **Информация о динамике изменений**

Если вы проводите опрос уже не в первый раз, имеет смысл посмотреть на дополнительную информацию об изменении в ответах.

Если изменения в ответах по ключевым<sup>50</sup> факторам значительны, например, «Важный» фактор «Результат выполненной работы» вдруг стал «Не важным», стоит задуматься. Вообще, это явный сигнал того, что назревает проблема, которую надо решать, даже если человек и не выказывает сильного недовольства.

### **Обсуждение**

Это самая важная часть. Вы все собираетесь вместе за столом (или в итальянском ресторане за огромной дымящейся пиццей — мой любимый вариант! Ням!), один из вас берет на себя роль коуча<sup>51</sup> (или ведущего) — он будет перечислять проблемные факторы и следить, чтобы обсуждение шло в рамках темы. Также кто-то должен конспектировать (или обзаведитесь диктофоном) комментарии людей. Пусть это будет не ведущий, иначе он запутается. Если обсуждение ведется один на один, придется успевать все делать самому.

Модель обсуждения GROW<sup>52</sup> (о которой я также узнал из книги Макса Ландсберга) — отличная штука. Она позволяет, во-первых, четко держать разговор в теме, во-вторых, находить реальные пути решения, в-третьих, запомнив аббревиатуру, можно легко воспроизводить этот подход в любых условиях.

Делается это просто. Коуч берет очередной проблемный фактор, например, «Зарплату», и спрашивает тех людей, кто ею недоволен, какова их цель (Goal) относительно данного фактора. А они ему говорят: «Хотим, чтобы нам платили бонусы». Коуч их спрашивает (если, конечно, сам не знает ответа) о текущем положении дел. На что они ему отвечают: «Сейчас нам не платят бонусы за успешно выполненный проект» (Reality).

Если кто-либо обладает полномочиями, он может сразу предложить вариант решения. Если нет, команда начинает предлагать различные варианты (Options, не забывайте записывать!)

---

<sup>50</sup> Ключевые факторы — вещь сугубо субъективная. Вы должны их сами выбрать. Например, «Зарплату» я считаю ключевым фактором, а «Конкурентную атмосферу» на работе — нет. Но для каких-нибудь продавцов этот фактор также может быть ключевым.

<sup>51</sup> Коуч — от англ. Coach — тренер.

<sup>52</sup> GROW — Goal Reality Options Wrap-up — Цель Реалии Варианты Итоги.

Как только варианты предложены, можно переходить к последнему шагу — Итогам (Wrap-up). Нужно не только определиться в том, кто и что будет делать, но и установить временные рамки. В приведенном примере это может быть, например, «Обсудить вопрос о бонусах с начальником отдела и по результатам повторно встретиться через неделю в 14:30 в конференц-зале № 2».

Очень **важно устанавливать точные контрольные точки по времени**, иначе весь процесс может пойти впустую.

Более подробно и гораздо интереснее этот и многие другие аспекты коучинга и работы с мотивацией описаны в книге Макса Ландсберга. Она небольшая и толковая. Очень рекомендую<sup>53</sup> :-).

### **Оценка мотивации на уровне отдела или компании**

Описанный мной подход хорошо работает, когда команда небольшая. Моя эмпирическая оценка — шесть человек. Когда моя команда выросла до 11 человек, обсуждения стали очень неэффективными — многие скучали, пока обсуждаемые проблемы их не касались.

Однако, оценку с помощью сводной таблицы можно проводить и для больших групп людей. Она позволит увидеть общие проблемные места для всего отдела или компании — такое запросто может быть. Кроме того, с помощью периодических оценок можно отслеживать влияние изменений на уровне компании на мотивацию людей.

Только хочу вас предостеречь от попытки вычислять «среднюю мотивацию» — это такая же бессмысленная величина, как и средняя температура по больнице :-). В этом подходе важна индивидуальность.

Удачи!

---

<sup>53</sup> Если вы еще думаете, посмотрите мою рецензию на эту книгу: [community.livejournal.com/mustread/307.html](http://community.livejournal.com/mustread/307.html).



## *Послесловие и благодарности*

Прочитав эту книгу, возможно, у вас появилось больше вопросов, чем те, на которые я попытался ответить. Это хорошо :-). Я и не предполагал создать исчерпывающий справочник, это скорее попытка начать диалог, наступив на ваши больные мозоли.

Ваши вопросы вы можете задать мне лично по электронной почте: [stas@motivateme.ru](mailto:stas@motivateme.ru). Буду рад ответить и по возможности помочь вам. Если вам интересно не только мое мнение, тогда лучше задать вопрос на сайте [motivateme.ru/feedback](http://motivateme.ru/feedback).

Я хотел бы поблагодарить всех, кто так или иначе повлиял на появление этой книги и помог ей увидеть свет:

- говноменеджеров, которые делали мою работу невыносимой или скучной, а может быть просто бессмысленной, и, тем самым, повлияли на мое стремление к знаниям (в том числе и к знаниям о мотивации): Майкла Койфмана, тов. Финикова, Сергея Дмитриева, Александра Позднякова, Антона Викторова, Константина Титова;
- классных людей, с которыми я работал, и которые оказали влияние на мое восприятие и отношение к работе. В особенности [Машу Кингисепп](#) и Аню Орешникову. Мою команду и коллег, которые стойко терпели мои мотивационные эксперименты, и не стеснялись выражать свое мнение по любому поводу: Андрея Барболина, Андрея Соколова, Борю Желокова, Гарика Казаряна, Иру Локтеву, Лену Луцив, Лену Смирнову, Леху Иванова, Мишу Киреева, Саню Белякова, Серёгу Афанасьева, Серёгу Виноградова, Юру Матвеевцева. Дэвида Дорфмана и его команду: Дженифер Нагент, Хизер Макардиди, Карла Роджерса, Линдси Эшмун, Молли Поэрстел, Фрэнсиса Стэнски, Витни Такер, Сару Янг и Патрика, а также Вадима Каспарова ([kannondance.ru](http://kannondance.ru)), благодаря которому нам удалось поработать вместе;
- активных рецензентов и участников сообщества [motivateme.ru](http://motivateme.ru) за истории, вопросы и пожелания: Александра Ермолаева, Александра Шигина, [Алексея Ефимова](#), Алексея Махоткина, Алексея Шурыгина, [Алёну Макову](#), Анастасию Левчук, Анатолия Тихомирова, Антона Никитина, Андрея Дугина, Андрея Ларченко, Андрея Силаева, Антона Москаля, Аркадия Штурбина, Валерия Хиору, Вениамину Бакалинскому, [Виктора Захарченко](#), Виктора Крючкова, Владимира Васю, Владимира Чижова, Дениса Алекса, [Дмитрия Честных](#), Евгения Кучерюка, Егора Литохина, Жанну Лучинину, Илью Панаита, Илью Романова, [Инну Алексееву](#), Кириллу Калишева, Константина Берлинши, Ксению Дружинскую, Максима Печеника, Марину Волкову, Марину Петрову, [Марину](#)

[Широчкину](#), Марка, Машу Пижурину, Наташу Воронько, Олега Петрачёва (cronfy), Олю Волкову, Олю Громову, Павла Раппо, Павла Федотова, Романа Марченко, Ростислава Марчука, Рустема Насырова, [Сергея Бирюкова](#), Сергея Сороку, Таляна, ТоСамое-Палево, Федора Лежепекова, [Эдуарда Колотухина](#), [Юлию Трушину](#), Юрия Салопа, Jevgenija, всех анонимных комментаторов;

- замечательную питерскую художницу [Ольгу Быстрову](#) за комиксы и обложку, которые она нарисовала для этой книги;
- издательство Олимп–Бизнес и лично Александра Анатольевича Калинина, благодаря которому эта книга выйдет в бумажном виде;
- авторов замечательных книг о бизнесе, мотивации и людях, которые помогли осмыслить мне многие вещи: Макса Ландсберга, Тома Питерса, Тома Демарко, Линду Греттон, Сьюзан Дрейк, Мишель Галмен, Сару Робертс, Рикардо Семлера, Ицхака Адизеса, Карлоса Кастанеду, неизвестных авторов из Института Альбингера, Эдриана Гостика, Честера Элтона, Клауса Кобьёлла, Тимоти Голви, Дэвида Сироту, Луис Мишкинд, Майкла Мельцера, Дэниеля Гоулмана, Ричарда Бояциса, Энни Макки.

СПАСИБО!!!

Без вас этой книги бы не было!

(Простите, если я кого-то забыл. [Напомните](#), и ваше имя появится в следующей версии книги.)

## *Классные книги*

Также я хочу порекомендовать вам несколько очень хороших книг о мотивации, людях и бизнесе.

[5+/5]. Если вам срочно надо организовать процесс мотивации в своей компании, практически все, что вам нужно для этого, можно найти в книге Дэвида Сироты, Луиса Мишкинда и Майкла Мельцера «[Работай с огоньком! Увлеченная команда — эффективная работа](#)», М., Вершина, 2006.

[5+/5] Прочитайте книгу Рикардо Семлера «[Маверик. История успеха самой необычной компании в мире](#)», чтобы убедиться в работоспособности многих вещей, о которых я пишу. Компания Рикардо — уникальная. Там сотрудники сами назначают себе зарплату, там нет иерархии, у них практически отсутствует текучка кадров, подчиненные сами назначают себе начальников. И многие другие удивительные вещи.

[5/5]. Если вам нужно добавить смысла в то, что вы делаете, научиться новому и перевернуть ваше представление о работе с головы на ноги, прочитайте книгу Тимоти Голви «[Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте](#)», М. Альпина Бизнес Букс, 2005.

[5+/5] Офигительный пример того, как мотивация персонала и маркетинг компании сливаются воедино, принося потрясающие результаты. Я бы очень хотел работать в компании, как у Клауса Кобьёлла.

Клаус Кобьёлл «[Мотивация в стиле ЭКШН](#)», М. Альпина Бизнес Букс, 2007.

[4/5] Вы даже не представляете, на что способны люди ради символического «Спасибо!». Главное, говорите его от чистого сердца. И еще несколько простых, но удивительно мощных приемов мотивации иощрения персонала.

Эдриан Гостик и Честер Элтон «[Менеджер с 24 „морковками“](#). Замечательная история о том, как лидер может высвободить потенциал человека», М., Феникс, 2005.

[4/5] Серьезный подход к тому, как с помощью демократии создать классную компанию.

Линда Греттон «[Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса, благодаря свободе, гибкости и приверженности](#)», СПб, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

[4/5] Практическое дополнение к главе «[Информационная блокада](#)» моей книги. Узнайте подробнее о внутреннем маркетинге и о том, как делать его правильно.

Сьюзан Дрейк, Мишель Галмен, Сара Робертс «[Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов](#)», М., Вершина, 2006.

[5+/5] Вам не хватает идей, навыков, вдохновения? Прочитайте книги Тома Питерса. Все. Не жадничайте — они окупятся.

[5+/5] Не верю, что вы не читали, но мало ли... На всякий случай упомяну и эту книгу, которая открыла в России моду на издание качественных бизнес-книг, а также породила целую волну «что-нибудь в стиле чего-нибудь». Кьелл А. Нордстрем и Йонас Риддерстрале «[Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта](#)», Издательство Стокгольмской школы экономики.

Кстати, недавно вышло продолжение этой книги «[Бизнес в стиле фанк навсегда](#)».

[5+/5] У вас полная задница на работе? Есть человек, который знает, как решить эту проблему :-). А также о том, почему вы никогда не станете идеальным менеджером, и что дальше делать с этой новостью читайте в книге Ицхака Адизеса «[Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем](#)», СПб, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006

[5+/5] Еще одна книга о том, почему на работе (и в жизни) все идет наперекосяк, а также что с этим делать, чтобы все исправить: Институт Альбингера «[Лидер и самообман. Как выбраться из собственной скорлупы](#)», М., Вильямс, 2007.

[5+/5] У вас не получается эффективно решать проблемы? Люди, которые работают под вашим руководством, часто впадают в истерику и считают вас деспотом? Вот книга, с которой для меня начался серьезный подход к мотивации: Макс Ландсберг «[Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете](#)», М., Эксмо, 2004.

[5+/5] О лидерстве, мотивации и организации работы команд с уклоном в IT читайте в книгах Тома Демарко «[Deadline. Роман об управлении проектами](#)» М., Вершина, 2006 и «[Человеческий фактор](#)», СПб, Символ-плюс, 2005.

[5/5] О том, как управлять людьми так, чтобы они писали кипятком от работы с вами в книге Дэниеля Гоулмана, Ричард Бояциса и Энни Макки «[Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта](#)», М., Альпина Бизнес Букс, 2005.

Рецензии на эти и другие классные книги вы можете прочитать в ЖЖ сообществе в Mustread: <http://community.livejournal.com/mustread/>.

## Отзывы о книге

[Александр Беляков](#) (Senior Software Developer, Exigen Services StarSoft):

«Прикольно. Местами даже увидел материализацию своих мыслей».

[Алексей Шурыгин](#) (Software Developer, Sun):

«Прикольно, хоть и подрывное поведение описано : -)».

[Алена Макова](#) (Менеджер по маркетингу, руководитель проекта аудиокниг издательства «Манн, Иванов и Фербер» [m-i-f.ru](http://m-i-f.ru)):

«Мне понравилось, да, хулиганская, но зажигательная, хочется сразу заняться мотивацией. Прочитала за несколько часов. За день до этого читала рукопись о брендинге, такая фигня, а твоя книга меня откровенно порадовала : -). Также подумала в самом конце книги, что вот на этом бы закончить, и как раз на этих словах ты заканчиваешь :). Ход мыслей совпал)».

[Анатолий Иванов](#) (крутой программмер):

«Некоторые проблемы, описанные в книге, высосаны из пальца».

[Анатолий Тихомиров](#):

«Я прочитал книгу. Она мне понравилась — как художественное произведение. Просто отлично. И мне приятно, что есть люди, которые смотрят на мотивацию таким образом. Но с точки зрения бизнеса ... я не совсем понял основную мысль книги. Наверное, я просто не отношусь к целевой аудитории читателей».

[Андрей Соколов](#) (Software Developer, Alcatel):

«Книгу я прочел. Ну что сказать? Здорово. Это „Письмо Татьяны Онегиной“ (или наоборот). Добавить/удалить нечего. Если даже что-то добавить полезное, правильное, классное, это уже будет письмо Татьяны, когда сзади стояла мама или тетя и подсказывала. Уже не шедевр будет. Книга должна базироваться именно на твоих опытах, этого достаточно».

[Антон Москаль](#): «Забавно. Но комментариев у меня очень много».

[Валерий Хиора](#):

«Книга заинтересовала. Попала в руки весьма своевременно — в начале лета ушел с работы, начался процесс обдумывания и „осознания“ мотивационных-демотивационных „мелочей“. Так что рукопись этот процесс во многом ускорила и выскристаллизовала».

[Виктор Захарченко](#):

«Книга однозначно нужная. Я вот год как перешел из фриланса в тим-лидеры. Для себя никогда проблем с мотивацией не было, но сейчас приходится мотивировать людей, и пока не встретил еще ни одной книги, которая бы реально помогла это сделать. Почему-то верится, что эта книга такие шансы имеет. Подход у меня эгоистичный, но что может быть лучше счастливого эгоистичного читателя?».

*Виктор Крючков:*

«Достоинства: живой и образный язык, большой практический опыт автора, много примеров. Недостатки: живость языка зачастую сводится к примитивизации, не совсем понятна целевая аудитория, а также образ и роль автора в этой книге».

*Денис Алекс:*

«Как правило, трудно себя мотивировать. Я не знаю, почему так выходит. Порой давит все на тебя, даже вплоть до ситуации в стране. Я вижу, как много хороший и умных людей живут как бы в виртуальной реальности. Как зомби бегают на пустую работу, делая там какой-то кривой софт для кривых банков. Или приходят каждый год преподавать какую-то устаревшую чушь для студентов. Или работают какими-то продавцами кривых продуктов, приходят домой, а завтра опять на работу... Я такое часто вижу. Это угнетает сильно, ничего неохота делать».

„Вернулся с работы домой, почувствовав себя гавном, выпил кофе, почувствовав себя гавном, лег спать, почувствовав себя гавном... “ (с) дитя человечества.

Раньше я поднимал свою мотивацию работать, читая разные книги, где люди своим примером показывают, как они преодолевают трудности.

Вот теперь у меня появилась и твоя книга. Спасибо».

*Дмитрий Честных ([sellme.ru](http://sellme.ru)):*

«Что-то смайликов много :- ) ИМХО, юмор должен быть понятен без них».

*Евгений Кучерюк:*

«Прочитал неожиданно быстрее, чем рассчитывал. Замечаний гораздо меньше, чем ожидал. Да, самое важное-то забыл — книжка понравилась!».

*Жанна Лучинина (HTML coder, Exigen Sevices StarSoft):*

«Если ты уже долгое время плохо спишь, с неохотой идешь на работу и мучаешься вопросом „что же тут не так?“, на который совершенно не знаешь ответа — самое время позвонить другу и сказать: „привет, у меня проблемы на работе... :- ( “. Что сделает друг? Конечно же, назначит встречу (если это хороший друг) и за чашкой-кружкой чего-нибудь, сначала выслушает тебя, а потом начнет делиться опытом. Расскажет абсолютно правдивые истории, не стесняясь крепких выражений, о настоящих людях и реальных компаниях, в которых ему приходилось работать... Чтобы ты почерпнул оттуда что-то полезное и задумался. Конечно, друг вряд ли ответит на вопросы. Скорее задаст их сам, а точнее один, пожалуй, самый главный вопрос, ответить на который придется тебе :- )

Ну, а если такого друга нет, то эта „книга“ его вполне заменит. И жаловаться никому не придется :- )

Конечно, надо иметь смелость так откровенно обо всем говорить, а, в общем и целом, в кафе посидели хорошо!».

*Игорь Манн* (издатель, издательство «Манн, Иванов и Фербер»)

Первый раз в своей жизни я прочитал книгу о мотивировании, написанную не HR специалистом, а человеком, который пережил мотивирование (так и хочется добавить "на своей шкуре") в его различных ипостасях, осмыслил и проанализировал это — и рассказал об этом нам. Рассказ (книга) получилась интересная, полезная и прикладная. Рекомендую ее и тем, кто мотивирует и тем, кого мотивируют.

*Кирилл Калишев* (разработчик, JetBrains, Inc.):

«Ощущение от книги, что это эссе неудачника, который нигде не может найти свое место».

*Максим Печеник* (директор, Дизайн Студия «ОтражениЕ»):

«Подготовился к тому, что буду читать книгу неделю и больше, а прочитал за утро! Хороший язык — легкий, в некоторых местах, на мой взгляд, перегибы — ненормативная лексика.

В целом книга не столько о мотивации, сколько о том, почему каждый руководитель должен изучать мотивацию. Мне как руководителю компании было интересно это прочесть, благодарю, вы заставили меня задуматься над многими вопросами».

*Марина Волкова:*

«Мне понравилось. Молодец! Интересны ссылки, комментарии, афоризмы и юмор».

*Марина Петрова:*

«Было интересно, прочитала на одном дыхании, узнала для себя кое-что новое-полезное и взяла это на заметку. Язык книжки легко воспринимается, и информация легко усваивается. Очень смеялась в некоторых местах, особенно про „звездные награды“ StarSoft и партизанскую войну за климат. Мой хохот наверняка слышали даже соседи.

Хотя местами это — книжка-анекдот, в которой есть экшн и веселье, нельзя сказать, что она носит только развлекательный характер. Были подняты очень серьезные темы, которые, возможно, помогут многим менеджерам в общении со своими подопечными или как минимум, мотивируют обратить внимание на такие важные аспекты, как верение ответственности и правильных полномочий, подходящую структуру управления, необходимость информационной прозрачности и обратной связи снизу-вверх. Меня лично самую эти темы особенно затрагивают, т.к. и я была жертвой тех же проблем. Равнодушие действительно убивает. Нашим менеджерам вечно не хватает времени на обратную связь с подчиненными. И моя собственная инициатива часто бывала не никому не интересна и не нужна.

Книжка эмоциональная, трогающая, последняя фраза особенно будит ото сна».

*Марина Широкина:* «Книга читается очень легко. Слог очень легкий».

*Оля Волкова:*

«Начала и прочитала за пару часов — написано увлекательно и живо. Хотя, для меня, возможно, сыграло свою роль еще и то, что там было

много про StarSoft — может тем, кто ни в одной из упоминаемых компаний не работал, было бы не так интересно».

*Павел Федотов:*

Уже второй день хожу, словно по голове подушкой шарахнули. В большей части историй узнал самого себя :-).

Работаю в IT-сфере уже 7 лет. И сталкивался и с подобным, и отличным от описанного — не раз и не два. Самое страшное — не то, что результатом демотивации (прямой или косвенной) было расставание с неплохими, в общем-то, компаниями и коллективами. Самое страшное — это то состояние, в котором ты находишься, когда считаешь, что «какой-то не такой, раз ушел».

*Ростислав Марчук:*

«Интересная работа, раскрывающая проблемы использования наемного труда в IT-компаниях. По сути, это второй встреченный мной труд о внутренней стороне работы российских IT-компаний (первый — [„Жизнь внутри пузыря“](#) Ашманова)».

*Сергей Афанасьев:*

«Сразу хочу отметить, что мое мнение об этой книге будет несколько предвзятым, поскольку я имел счастье не только слышать о некоторых из описанных в книге идеях, но и участвовать в попытках их реализации в качестве подчиненного Стаса.

Книга читается достаточно легко и, что называется, на одном дыхании. Что самое важное, заряжает почти неисчерпаемым позитивом во время всего процесса прочтения.

Эта книга обязательно понравится энергичным и неординарным людям, которых, хочется верить, будет все больше и больше в современных офисах. Однако у менеджера среднего звена в костюме и галстукке, получившего диплом на факультете менеджмента престижного ВУЗа (а равно и у большинства подчиненных такого менеджера), она не вызовет ничего, кроме шока и полного непонимания. И дело не в том, что книга плохая или менеджеры плохие, а лишь в существенном различии идеологий.

Хотя, в частности такие люди могли бы подчеркнуть массу полезной информации. К сожалению, способ подачи не всегда может быть рассчитан на очень широкую аудиторию.

Нужно осознавать, что не стоит использовать книгу, как руководство к действию (хотя, возможно, автор позиционирует ее именно так :-). В ней описаны лишь **принципы** работы с мотивацией. Но я, будучи уверенным в реальности всех описанных ситуаций и предложенных решений, как ни парадоксально, считаю и те и другие несколько утрированными. Косвенным подтверждением этого может быть то, что примеров воплощенных в жизнь решений, которые до сих пор применяются на практике, приведено не так уж и много.

Кроме того, Стас не рассматривает очень большой класс людей, практически единственной ощутимой мотивацией которых являются деньги. Да-да, таких действительно много. Эти люди считают, что удовле-



творение нужно получать от совершенно других процессов, а на работе надо просто зарабатывать деньги. Безусловно, намного приятнее работать в «правильно» мотивированном коллективе. Но это, опять же, утопия. Потому что людей, вкладывающих душу в работу и получающих от этого кайф, не так уж много.

Хочется также заметить, что в книге упущен один немаловажный, на мой взгляд, аспект. Короткий пример: менеджер, согласно описанному в книге, позволяет работникам IT-отдела, безусловно, имеющим свою специфику, приходить на работу и уходить с нее в любое время. IT-шники довольны, мотивация и, соответственно, отдача на высоте! Но в нашей чудесной фирме также работают грузчики, которые грузят товар с 10 до 18 с часовым перерывом на обед. Специфика их работы не позволяет устроить им свободный график. Таким образом, мы получаем ситуацию, когда грузчик смотрит волком на IT-шника из-за того, что тот «ничерта не делает», приходит, когда ему вздумается и вообще раздолбай. А ему еще за это деньги платят. Налицо чудовищная демотивация грузчика.

Именно в этом контексте, на мой взгляд, крайне важна дисциплина на рабочем месте. Этого не видно при рассмотрении каждого работника в отдельности. Очевидно, я категорически против того, чтобы за мной бегали с секундомером. Но при рассмотрении рабочего коллектива в целом, дисциплина очень сильно влияет на «среднюю мотивацию». Да-да, я знаю, что это плохая величина. Но я не вижу других способов обозначить собирательную характеристику коллектива».

*Юлия Трушина (специалист по маркетингу, [trushina.spb.ru](http://trushina.spb.ru)):*

«Мне очень понравилась твоя книга!».

*Jevgenija:*

«Если честно, я ожидала чего-то другого, не могу конкретно сказать чего, но не мемуаров о рабочих местах. Конечно со многим из того, что ты пишешь, надо согласиться... Мне стало скучно читать где-то на главе «[Рабочее время](#)», знаешь, почему дочитала? Потому что люблю доводить до конца начатое дело».

# Алфавитный указатель

- GROW, 87
- IntelliJ IDEA, 11, 43, 75
- PDP-11, 59
- Team building, 12, 43
- Армия, 16
- Атмосфера, 39, 82
- Блоги, 60, 70
- Больничный, 27
- Веб-технологии, 60
- Внимание, 47
- Внутренний бренд, 30
- Внутренний маркетинг, 30
- Война, 77
- Гибкая компания, 67
- График, 37, 41, 81
- Демотивация, 12, 15, 17, 19, 20, 22, 34, 45, 52, 68, 80, 85, 87
- Деньги, 9, 19, 20, 22, 30, 31, 32, 80
- Директор, 30, 31, 32
- Доверие, 63
- Дотком, 10
- Задница, 69
- Зарплата, 16, 20, 21, 23, 68, 85
- Иерархия, 67, 69
- Институт Альбингера, 47
- Информация, 28, 31, 33
- Карьерный рост, 44, 73
- Командировка, 17
- Коммивояжеры, 31
- Компании
- Apple, 63
  - Business Link Personal, 11
  - DEC, 59
  - Dino Systems, 44
  - Exigen, 31
  - Google, 61
  - IBS, 19
  - Intel, 50
  - Jensen Technologies, 9
  - JetBrains, 11, 21, 23, 26, 27, 28, 29, 33, 34, 37, 40, 43, 49, 50, 56, 60, 63, 64, 74, 75, 76
  - McKinsey & Co, 74
  - Outcorp, 15
  - SoftDev, 12
  - StarSoft, 7, 12, 16, 17, 21, 23, 31, 38, 43, 50, 51, 64, 68, 73, 76, 77, 78, 82, 85
  - завод Светлана, 31
- Левисот, 23, 25, 31, 32, 69, 77
- Нивал, 30
- Этбузнес, 10, 11, 19, 20, 25, 27, 38, 49, 55, 59, 68, 74
- Кондиционер, 49, 50
- Конкурентное преимущество, 34
- Корпоративная культура, 73
- Коучинг, 33, 82
- Кошка, 29
- Краудсорсинг, 70
- Кризис в IT, 10, 32
- Курение, 53
- Лидер, 71, 76, 81
- Ловушка, 44, 78
- Лучший сотрудник, 24
- Люди
- Urbansheep, 70
  - Александр Беляков, 34
  - Александр Поздняков, 7
  - Алёна Макова, 37
  - Анатолий Тихомиров, 34
  - Андрей Барболин, 38, 45
  - Андрей Соколов, 12, 17, 68
  - Антон М., 22, 57, 76
  - Антонио, 39, 68
  - Аня Орешникова, 28, 64
  - Борис, 23
  - Виктор Крючков, 24
  - Гена, 21
  - Денис Алекс, 30
  - Дима, 40
  - Дэвид Дорфман, 77
  - Евгений Кучерюк, 74
  - Ицхак Адизес, 69
  - Константинус, 19, 68, 74
  - Лена, 47
  - Леонид Зебежинский, 19
  - Макс Ландсберг, 82, 83, 87
  - Маша Кингисепп, 77
  - Маша Пижурин, 60
  - Михаэль, 23, 31, 69
  - Мишель Монтень, 19
  - Павел Раппо, 53
  - Серджио, 28, 34, 40, 56, 76
  - Стив Джобс, 63
  - тов. Фиников, 31, 32, 69
  - Том Демарко, 59
  - Том Питерс, 63, 74
  - Эрик Берн, 40
  - Юджин, 23, 28, 37
- Маразм, 32, 38
- Масяня, 32
- Мериться письками, 67
- Монтажная пена, 51
- Мотивэкшн, 38
- Мухи, 49
- Награда, 16
- НЛП, 55
- Обед, 39
- Обещание, 78
- Обратная связь, 32, 34, 80
- сверху-вниз, 28, 29
  - снизу-вверх, 33
- Ответственность, 63, 64
- Отпуск, 26
- Отчуждение, 45
- Офисный планктон, 15
- Оценка мотивации, 16, 82
- анкета, 83
  - динамика изменений, 87
  - на уровне компании, 88
  - обсуждение, 87
  - сводная таблица, 85
- Ошибки, 64
- Пижонство, 76
- Полномочия, 64
- Поощрение, 23, 68
- Порносайт, 59
- Предпочтения, 23, 44
- Премия, 22, 23
- Принцип Питера**, 6
- Психотип, 38
- Равнодушие, 34, 35, 81
- Радость, 16
- Сайт, 60
- Самотивация, 15, 16, 17, 20, 80
- Секрет фирмы, 19
- Сердце, 47
- Система контроля, 64
- Собеседование, 9
- Совместительство, 25
- Совок, 21
- Соционика, 38
- Спектакль, 77
- Стартап, 76
- Страх, 63
- Структура, 67
- проектная, 67
  - управления, 71, 81
- Трата времени, 59
- Третья нормальная форма, 56
- Трудовой договор, 25
- Кодекс, 10, 25, 27, 80
- Уважение, 47
- Увольнение, 17, 73, 75
- Униформа, 38
- Хаос, 67
- Хобби, 59, 60, 61
- Хороший менеджер, 69
- Цель, 77
- Шум, 52
- Энтузиазм, 17, 39, 80
- Эффективность, 68

# Тренинг эффективной\* мотивации

\* Эффективная — мотивация, которая дает реальный эффект вашему бизнесу. Без мотивации нет игры.

## Предпосылки

1. Без энтузиазма и вдохновения не достичь выдающихся результатов.
2. Без выдающихся результатов компания, в лучшем случае, будет просто одной из многих (если это устраивает, тренинг не для вас ;-).
3. «Средней» компании сложно создать условия для энтузиазма и вдохновения.

Эффективная мотивация — выход из замкнутого круга в спираль развития компании («От хорошего к великому» :-).

Главная задача менеджмента — создать такие условия для работы, в которых люди могли и хотели бы работать на все 100% (а то и больше).

В основе тренинга подходы и практики крутых чуваков от менеджмента: Макса Ландсберга, Тома Питерса, и менее известных, но не менее крутых: Дэвида Сироты и Тимоти Голви, и многих других. А также мои собственные наработки. Тренинг может быть скорректирован под нужды компании. Например, последний раз от него остался только практический способ оценки мотивации для определения пути наискорейших преобразований (потому что очень надо).

## Что дает тренинг

1. Осознание того, что, забыв о мотивации, вы просто разрушаете компанию.
2. Практические приемы по оценке мотивации на уровне отдельного человека, команды или целой компании.
3. Навыки по использованию данных о мотивации для решения проблем, улучшения бизнес-процессов и изменений на любом уровне в компании.
4. Мощный заряд энтузиазма и вдохновения у команды.
5. Новые горизонты там, где, казалось бы, есть лишь глухая стена :-).

## Условия проведения

Лучше всего тренинг идет в небольших группах по 5-7 человек (удается успеть обсудить все до того, как начнет теряться внимание). Но можно попробовать его и на большей группе (20 человек?). Надо только немного реорганизовать процесс. Если в компании есть четко выраженные отделы (например, отдел разработки, тестирования, маркетинга и т.п.), можно провести тренинг для команд, разбив их по отделам.

Можно сделать еще и так: если в компании есть несколько менеджеров (разных рангов) и из них можно сформировать группу до семи человек, первым тренинг провести для них, а дальше уже для оставшихся. При этом хорошо, если на определенном этапе для «менеджерской» группы будет возможность «включить» в группу менеджера того отдела, люди которого находятся в группе.

По времени — может пойти по-разному — но лучше выделить на это целый день для каждой команды (пусть лучше время останется, чем его не хватит).

Тренинг для одной группы можно разнести на два дня (причем это даже может дать лучший эффект — осознали, поработали, прервались — осмыслили — вернулись, закончили начатое, подвели результаты).

Все, что нужно для тренинга:

- **в каждой группе должен присутствовать руководитель** (или несколько). Лучше всего, если там будут все руководители, включая самого главного. Это очень сильно способствует скорости изменений.
- теплая светлая комната, где все смогут свободно и удобно разместиться. Лучше всего, если в комнате не будет столов (чтобы никто за ними не «прятался» :-);
- хорошо, если есть возможность подключить мой ноутбук к сетке — Ethernet или WiFi (инструменты для оценки мотивации доступны онлайн), но, если такой возможности нет, и это не проблема, т.к. все можно сделать локально, а анкеты каждый заполнит на своем рабочем месте перед перерывом;
- нужен принтер (хорошо, если цветной), чтобы напечатать практические материалы (заранее нельзя — они составляются «налету» по ходу работы группы), и, соответственно, возможность сделать это с моего ноутбука;
- вода, соки, печенюшки для снятия стресса.

Идеально, если во время перерыва вся группа пойдет куда-нибудь вкусно пообедать (если за счет компании, вообще супер!). Это создает позитивное подкрепление усвоенного материала. И, даже если все понимают, зачем их повели вместе питаться, все равно эффект от тренинга усиливается — едят, смеются, но запоминают лучше :-).

Мои условия:

1. Оплата обсуждаема.
2. Если тренинг занимает несколько дней и проходит не в Питере, мне не нужно думать, где я буду жить и сколько это стоит. Особых требований нет, но хорошо, если там есть выход в Интернет и возможность выспаться :-). Совершенно не возражаю против остановиться у кого-нибудь из компании (бонус для хозяина: бесплатная консультация от меня на любую тему :-).
3. Оплата долететь до вас и вернуться обратно.

Остальное я сам.

До связи!

Стас Давыдов,  
[stas@motivateme.ru](mailto:stas@motivateme.ru),  
<http://motivateme.ru/>



здесь могла бы быть  
ваша реклама :-)