

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Ловушка наград и подарков</b> . . . . .	5
<b>Как получить максимальный КПД</b>	
О чем говорят и молчат подарки и награды? . . . . .	6
Ловушка выбора. Почему из лучших побуждений выбирают не то . . . . .	10
Что мы хотим сказать подарком или призом и подходом к его выбору и вручению? . . . . .	12
Удивительно и оригинально, а не по стандарту. . . . .	20
Используйте все возможности и ресурсы . . . . .	24
Бонус или награда? . . . . .	29
Некоторые распространенные ловушки награждения и признания . . . . .	31
<b>2. Ловушки фальши и показухи</b> . . . . .	35
<b>Эффективные технологии формирования и укрепления корпоративной идеологии и культуры</b>	
Management by Values: управление по ценностям, на основе определенной идеологии . . . . .	36
Типология корпоративных культур по Моугтону–Блейку . . . . .	43
Влияние преобладающего типа референции на изменение, формирование, поддержание или корректировку корпоративной культуры и идеологии . . . . .	51
<b>3. Ловушки корпоративов,</b> . . . . .	55
<b>или Как сделать из мероприятий фактор развития и мотивации, а не разочарования</b>	
«Пляшем от печки», то есть от цели: чего мы хотим добиться с помощью мероприятия . . . . .	56
Изучаем мотивы, потребности и предпочтения . . . . .	60
Одним выстрелом — двух зайцев, или Как получить дополнительный выигрыш от организации мероприятия своими силами . . . . .	63
<b>4. Идеология и управление по ценностям. Зачем?</b> . . . . .	97
<b>5. Исследования лояльности, мотивированности, вовлеченности</b> . . . . .	101
<b>Основные ловушки</b>	

<b>6. Ловушки мотивации</b> . . . . .	115
Почему мы не видим самого очевидного и простого.	
Мотивация с помощью «Метода естественных выгод»	
<b>7. Основные технологии рекламы и PR для привлечения кандидатов</b> . . . . .	119
Небольшие откровения и открытия в результате подобных исследований . . . . .	122
Анонс вакансий. Как его сделать наиболее эффективным? . . . . .	123
Как повысить уровень доходимости? . . . . .	125
<b>8. PR при внедрении изменений</b> . . . . .	129
Технология «5 В» внедрения изменений . . . . .	135
<b>9. Грамотные коммуникации и PR на этапе адаптации новых сотрудников</b> . . . . .	141
«Справочник новичка» . . . . .	142
Welcome-тренинг . . . . .	145
<b>10. Технологии коммуникации и влияния</b> . . . . .	147
Говорить на своем языке . . . . .	147
Лингвотерапия в корпоративных коммуникациях. . . . .	151
И снова о стремлении и избегании... . . . . .	154
Буду делать и сделаю. . . . .	156
О безличном . . . . .	157
Об условном . . . . .	158
Сторителлинг — истории успеха и «народные герои» . . . . .	159
Рефрейминг . . . . .	163
Элементы психодрамы, или Метод обмена ролями . . . . .	167
<b>Приложение 1. «Ложное тестирование» по проективным вопросам (образец)</b> . . . . .	169
<b>Приложение 2. Опросник по итогам проведения корпоративного мероприятия (образец)</b> . . . . .	171
<b>Приложение 3. Опросник мотивированности и удовлетворенности (образец)</b> . . . . .	173
<b>Приложение 4. Опросник для выявления рабочих предпочтений (образец)</b> . . . . .	174
<b>Приложение 5. Анонс вакансии (образец)</b> . . . . .	176
<b>Приложение 6. Сторителлинг</b> . . . . .	177
<b>Приложение 7. Примеры статей как элемента HR-брендинга</b> . . . . .	180
<b>Приложение 8. Пример интервью как элемента HR-брендинга</b> . . . . .	203
<b>Приложение 9. Кейсы ведущих компаний</b> . . . . .	209

# 1 ЛОВУШКА НАГРАД И ПОДАРКОВ

## Как получить максимальный КПД

Дорог не подарок — дорого внимание.

РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

Кто умеет дарить, тот умеет жить.

ФРАНЦУЗСКАЯ ПОСЛОВИЦА

Добрым словом я могу питаться два месяца.

МАРК ТВЕН

Давайте взглянем на ситуацию с необычной стороны: может ли награда или подарок для сотрудников и клиентов оставить их безразличными или даже вызвать негативные эмоции? Если да, то как добиться противоположного эффекта?

Увы, за время своей практики в HR-е, тренинговом и консалтинговом бизнесе я неоднократно наблюдала, как награды и подарки вызывали либо нулевую, либо отрицательную реакцию. Сначала давайте разберемся в механизме восприятия наград и подарков, именно это будет путем к ответу, как избежать ловушек и добиться позитивного эффекта. Сразу скажу, что польза от обсуждения этой темы будет не только для работы, но и для личной жизни. Итак, ловушки внутри ловушки наград и подарков.

## **О ЧЕМ ГОВОРЯТ И МОЛЧАТ ПОДАРКИ И НАГРАДЫ?**

Как-то раз мы общались с моей бывшей сокурсницей, с которой по сей день у нас дружеские отношения, и она рассказала мне, что недавно читала книгу Гэри Чепмена «Пять языков любви. Как выразить любовь вашему спутнику»\*. Мы стали обсуждать эти языки, себя и своих мужей. И вот один из «языков любви» — подарки — вызвал у меня вопрос о том, как по-разному делаются и воспринимаются подарки. Я предложу на ваш суд несколько самых распространенных типов подарков и наград и их восприятия.

### *1. Эквивалент денег*

Один из очень распространенных сейчас вариантов подарка — сертификаты на приобретение чего-либо. Причем я сейчас говорю о них именно как о коллективных подарках, когда всем (или по гендерному признаку) презентуется или дается в награду одно и то же. С моей точки зрения, это самый неудачный вариант. С одной стороны, нет торжественности и «памятности» (то есть то, что будет долгие годы напоминать о даре или награде), с другой — нет полной свободы, как при получении денег. Может быть, сейчас человеку вовсе не нужна косметика или спортивные товары либо он вообще не любит этот бренд или розничную сеть. Я бы сказала, что этот вариант для ленивых, тех, кто не хочет приложить фантазию и эмоции для выбора награды или подарка. Тогда уж лучше деньги. Хочу заметить, что я не отношу все, что только что сказала, к индивидуально и с фантазией подобранным сертификатам. Но об этом позже.

---

\* Чепмен Г. Пять языков любви. Как выразить любовь вашему спутнику. — СПб.: Библия для всех, 2018.

## 2. Торжество

Не так важен в данном случае сам приз/подарок, как обстановка его вручения, обыгрывание ситуации. В ряде случаев приз/подарок может быть вообще нематериальным. Приведу несколько подобных примеров из практики.

- Опубликована «история успеха» (success story — в международной практике менеджмента) в корпоративных СМИ при условии, что они достаточно раскручены и престижны в коллективе (про СМИ и их правильное использование мы поговорим отдельно). В некоторых регионах/городах это может быть публикация поздравления в местной прессе.
- Встреча с топ-руководителем в неформальной обстановке или же представление топ-топ-топ-руководителю. Первое — это может быть обед или ужин, при этом стоит помнить, что если руководитель не может или не хочет создать позитивную и неформальную атмосферу, то это все превратится в пытку. Кстати, я в нескольких компаниях, которые по понятной причине не буду называть, слышала именно про такое развитие событий. Про «топ в кубе» вспомню, что в годы моей работы HRD в международной корпорации мы практиковали в период бизнес-планирования, когда приезжало высокое руководство из Европы, следующее: договаривались и специально выделяли время для того, чтобы представить нескольких лучших сотрудников. Многие, кто удостоился этого, очень гордились. Это также может быть представление лучшего сотрудника филиала, лучшего производственника генеральному директору, который приезжает в филиал крайне редко, поэтому тоже попадет «в топ в кубе».

- Фильм о лучшем сотруднике/сотрудниках, который снимается заранее. В моей практике это выглядело так: интервью с руководителем и коллегами тех, кого мы хотели наградить (можно и с ними самими, но тогда не получится сюрприз), несколько фотографий или видеофрагментов разных лет работы в компании. А также, для неформальной атмосферы фильма, мы просили сотрудников прислать несколько фотографий или видеофрагментов из частной жизни — семья, хобби, путешествия.
- Торжественно и вместе с тем интересно обыгранное награждение. Например, в Johnson & Johnson Medical я организовывала по итогам года выезд за рубеж как награду всем за огромный рост продаж и перевыполнение плановых показателей. Апогеем его был гала-ужин: с вечерним дресс-кодом, большой программой, одним из важнейших аспектов которой было награждение нескольких номинантов по итогам года. Сцена, софиты, речь руководителя в честь награждаемого, памятное фото, аплодисменты зала. Плюс... забавное задание, которое награждаемый сотрудник вместе с руководителем должен был отработать. А сама материальная награда была крайне незначительной, так, для приличия. Но к такой награде все очень стремились и гордились ее получением.
- На одном из производственных предприятий, где было свое радио, практиковали поздравления с достижениями или серьезными личными праздниками по радио.

### *3. Практично*

Это самое понятное — надо использовать в качестве подарка/награды или деньги, или то, что человеку действительно нуж-

но. То есть для этого необходимо предварительно опросить сотрудников. Однако стоит иметь в виду, что такой формат эффективно работает, только если это низкооплачиваемый персонал либо стоимость «вещи» существенна и заметно превышает месячный доход сотрудника.

#### *4. Моя мечта, и НЕТ жабе, которая душит*

У многих из нас есть какие-то желания, которые осуществить мешает та самая «жаба». То есть нечто совсем даже не практичное, но доставляющее удовольствие, радость, необычное впечатление. Например, полет в аэродинамической трубе, запись вокала, мастер-класс по визажу, ужин в темноте, тайский массаж. И многое другое. Поверьте, радость от такого подарка будет долго помниться! Главное — знать, что может стать таким желанным подарком: кому-то экстрим в радость, а кому-то принесет один стресс, кто-то любит необычное, а кого-то это напрягает.

#### *5. Фантазия и красота*

Красиво, эффектно, необычно, творчески представлены как сам подарок, так и процесс награждения. Об этом я расскажу чуть позже и приведу конкретные примеры таких подарков и/или их вручения.

#### *6. От всей души*

Что это может быть? Как-то я в качестве приза одному из отделов компании использовала собственноручно испеченный пирог (я хорошо готовлю, что важно). Это может быть что-то сделанное своими руками для сотрудника или сотрудников. Например, я неоднократно делала фильмы для корпоративов в своей компании. Это вовсе не сложно и к тому же бесплатно, если не гнаться за голливудскими эффектами.

А моя бывшая коллега и ныне подруга Юлия Петушкова, уходя из дивизиона, которым руководила, на повышение внутри компании, **каждому** из руководителей отделов подарила **разные** книги по управлению моего авторства с моим автографом и **каждому** написала большое персональное пожелание. Вот это действительно от души! Это могут быть стихи, сочиненные кем-то из коллег, или спетая в честь поздравляемого или награждаемого песня, причем спета она должна быть именно коллегами.

Еще один вариант подарка от души — приветственный подарок в ПЕРВЫЙ день работы. Это может быть корпоративный сувенир, например ручка или чашка с логотипом компании. Я когда-то, руководя преимущественно женскими коллективами, дарила красивую розу. А мужчинам — коробку шоколада. Почему «от всей души»? Ключевое сообщение такого подарка — мы рады тебе, твоему приходу, а не тому, что ты прошел испытательный срок или аттестацию. Мы просто рады тебе как новому члену нашей команды. С моей точки зрения, в данном случае именно это важно.

### *7. Со смыслом*

Чуть позже об этом подробно расскажет эксперт-консультант, специализирующийся на брендинге, включая HR-брендинг, и на подарках как элементах корпоративной коммуникации.

## **ЛОВУШКА ВЫБОРА. ПОЧЕМУ ИЗ ЛУЧШИХ ПОБУЖДЕНИЙ ВЫБИРАЮТ НЕ ТО**

В одной из компаний награждали лучших по итогам года сотрудников в нескольких номинациях, а также делали подарки тем, кто проработал дольше скольких-то (не помню уже



точно, сколько именно) лет в компании. Все это происходило на новогоднем вечере, очень красивом и торжественном. Кроме того, были приглашены руководители ведущих партнеров-дистрибьюторов, и их также награждали и дарили им подарки. Меня пригласили на это торжество, так как я длительное время работала с этой компанией как тренер и консультант, поэтому не могла заранее знать сценарий и то, как все это подготавливали. Поэтому для меня было несколько шокирующих (в хорошем смысле слова) моментов. ВСЕ награды и подарки были разными. Кому-то тур за границу, кому-то ноутбук, кому-то сертификат на экстрим типа прыжка с парашютом или на мастер-класс визажа. Потом я поинтересовалась у директора по персоналу, почему подарки и награды были у всех разные и по какому принципу они выбирались. Суть была в том, что за полгода до окончания конкурса, то есть когда было еще непонятно, кто выиграет, **все** заполнили **маленькие** анкеты, состоящие их трех вопросов:

- Какую награду/приз вы хотели бы получить, если бюджет составляет около 100 у.е.?
- Какую награду/приз вы хотели бы получить, если бюджет составляет 150 у.е.?
- Какую награду/приз вы хотели бы получить, если бюджет составляет 200 у.е.?<sup>\*</sup>

Каждый сотрудник прислал свои ответы, и все стали ждать своего часа, а именно момента, когда до конца конкурса оставалось две-три недели. Было уже понятно, кто займет

---

<sup>\*</sup> Суммы здесь указаны условные, они могут быть как заметно больше, так и заметно меньше — в зависимости от уровня дохода награждаемых, их статуса и возможностей бюджета компании. Основное — это ступенчатый принцип.

призовые места, но при этом еще имелся запас времени на поиск и приобретение призов. Так и получилось, что каждый был доволен и счастлив, поскольку кроме признания получил еще и то, чего действительно хотел или в чем нуждался.

### **ЧТО МЫ ХОТИМ СКАЗАТЬ ПОДАРКОМ ИЛИ ПРИЗОМ И ПОДХОДОМ К ЕГО ВЫБОРУ И ВРУЧЕНИЮ?**

Начну с бытового. Нередко на Новый год и другие праздники люди дарят друг другу абь что, а потом этот предмет несколько раз передаривается (и хорошо, если не вернется к первому звену цепочки). Такой подарок абсолютно не ценен и сам по себе, и с точки зрения формирования взаимоотношений между людьми. То же самое нередко бывает при вручении подарков сотрудникам компании по какому-либо поводу, личному или корпоративному. Сразу оговорюсь, что я не веду речь о подарках и наградах для людей с таким уровнем дохода, при котором не удовлетворены базовые потребности: в этом случае лучше всего вручить денежную сумму. Бездушные подарки говорят сотрудникам или клиентам: «Мы не думаем о вас, мы просто формально отбываем номер». Как вы сами прекрасно понимаете, такое сообщение вряд ли повысит лояльность в коллективе или среди клиентов.

**Давайте задумаемся, что же мы хотим сказать с помощью подарка или приза, оставив пока в стороне сценарий вручения.**

В том кейсе, где каждому вручался уникальный в чем-то подарок, полностью соответствующий желаниям человека, призы-подарки «говорили»: «Мы любим и ценим индивидуальность каждого, нам действительно важно, чтобы вы получили радость и удовольствие». И это, безусловно, прекрасно.

Возможно, кто-то сейчас возразит мне, что это применимо только в небольших компаниях, как и любой индивидуальный подход к мотивации. А я скажу на это, что при внедрении каскадной нисходящей системы мотивации индивидуальный подход может быть в любой организации. Это значит, что каждый руководитель отвечает за подобный подход на своем уровне, при этом он обучен и вооружен инструментами диагностики и мотивирования. А вот за обучение и «вооружение» отвечает HR-служба, опять же в крупных компаниях — по уровням. То есть HR-директор отвечает за уровень директоров и далее вниз по иерархической структуре.

Чтобы основываться не только на своем опыте, я обратилась к Юлии Прохоровой, которая профессионально занимается консалтингом в области брендинга и запуска новых продуктов/услуг. В ее компании есть направление «Правильные подарки». Собственно, чуть раньше я обещала вам этот рассказ. Далее привожу беседу с Юлией, генеральным директором компаний «Лорижин Натюрель» и «Лорижин Консалт».

— Юлия, можно ли сказать, что подарки сотрудникам и клиентам, а также призы-награды — важная часть HR-брендинга? Какие аргументы за и против сейчас актуальны для рынка в РФ?

— Совокупный оборот российского рынка подарков, по оценкам исследовательской компании Step by Step, около \$10 млрд США в год. Рост рынка стабилен и составляет 10–20% в год.

Согласно известному высказыванию популярного норвежского писателя Эрленда Лу, ценность подарка заключена не в нем самом, а в тех отношениях, которые он строит между дарителем и получателем. В этой связи многочисленные ежедневники, ручки, диски, термосы и флешки с логотипом —

неужели это все, на что способны маркетологи агентств и компаний?

Хочется верить, что и времена, когда стандартная бутылка шампанского с мандаринами или просто бутылка коньяка в коробке были стандартным подарком клиенту, миновали. Конечно, пока я еще наблюдаю подобные запросы, особенно у компаний с пришедшим из «лихих 90-х» стилем руководства и коммуникаций.

Однако ситуация меняется. И отрадно, что мы, поставщики и компании-заказчики, можем формировать этот рынок. Работая на нем в течение трех лет, компания «Лорижин Натюрель» накопила достаточный опыт в подарочном маркетинге.

— *В чем особенность выбора именно корпоративных подарков/призов/наград?*

— Сразу оговорюсь, что подбор корпоративных подарков и сувениров имеет ряд сложностей по сравнению с выбором стандартных подарков.

Когда вы дарите подарок клиенту, сотруднику или партнеру, необходимо:

- унифицировать подарки по полу и возрасту;
- при необходимости, напротив, индивидуализировать, подстроившись под пол, возраст, должность;
- выстроить градацию по цене подарка и важности клиента/партнера/сотрудника.

Только задумайтесь: подарок не просто выражает вашу признательность и любовь к тому, кому предназначен, он может и должен нести в себе те или иные идеи.

— *Какое же ключевое сообщение может вкладываться в подарок?*

— Давайте рассмотрим основные варианты.

### **1. Подарок, выражающий ценности и идеалы компании.**

Как правило, в крупных корпорациях есть прописанная миссия или система ценностей. Можно использовать их как основу «подарочной коммуникации». Например: «Мы заботимся о вас. Мы оберегаем своих сотрудников. Мы несем ответственность за наших пациентов». Подобные значимые слова и фразы надо обыграть в подарках. Выражением заботы может стать плед, теплый шарф, чашка с вязаной накладкой.

Если это ценности командной работы, подойдет пазл с изображением всех членов команды, а если вы хотите подчеркнуть развитие регионов и их вклад в общую цель — подарите пазл-карту. Или другой пример: вы демонстрируете прозрачность в подходе к бизнесу и дарите набор прозрачнейшего меда, в котором видны веточки лаванды, хвои, василька. Для иностранных партнеров подойдет все, подчеркивающее русские корни компании, вашу верность добрым традициям (например, гжель в подарок от авиакомпании)

### **2. Подарок с экологической направленностью.**

Забота о природе, экологии, а также о своем здоровье и красоте наконец-то стала для многих людей и компаний значимым фактором. Экологичные и натуральные подарки не только красивы и эстетически приятны: они должны доносить до сотрудников и партнеров идею отношения человека, компании к природе и окружающей среде.

К экологичным подаркам можно отнести набор натуральной косметики в перерабатываемой упаковке с описанием безопасности состава. Или набор экотоваров для офиса: ручка, блокнот, папка — все из перерабатываемой бумаги. Очень важно при этом соблюдать заявленную ценность и в упаковке. Крафтовая коробочка, деревянный ящик,

отсутствие пластика и химической краски — все это соответствует эконаправленности. Также важно информировать сотрудников о конкретных делах компании — сколько мы высадили в этом году деревьев (или спасли с помощью использования переработанных материалов).

### **3. Подарок, несущий идею ЗОЖ — спорта и питания.**

Если ваш клиент, партнер или сотрудник разделяет идею здорового образа жизни, такие подарки будут приятны, полезны и укрепят ваши взаимоотношения. Подарок партнерам сети магазинов «Город-Сад» включал эксклюзивные продукты питания — кокосовое масло, ореховую пасту, здоровые снеки и напитки. Кроме того, 15% от продажи подарков компания перечисляла в фонд борьбы с последствиями инсульта.

### **4. Подарок, несущий идею социальной ответственности.**

Сегодня рядом с нами существует множество благотворительных и волонтерских организаций, которые заботятся о социально незащищенных категориях.

**Забота о стариках и ветеранах.** Так, например, два раза в год (ко Дню Победы и на Новый год) благотворительный фонд «Хорошие люди» проводит акции помощи старикам и ветеранам. У многих из тех, кто живет в доме престарелых, нет близких людей. Они радуются любому подарку, вниманию, улыбке, объятию. И в этом году, 17 декабря, ребята готовят подарки. Поздравления отправятся в пансионат «Коньково». В пансионате 160 стариков, для большой компании столько подарков не проблема, а этот мир станет теплее на 160 улыбок. Баночка джема или варенья, теплый плед или тапочки, душевная упаковка — все это очень ценится стариками. Также помощь требуется ветеранам ВОВ из

поселка Мстера Владимирской области. Если нет особенного бюджета на благотворительность, вы можете вспомнить про не очень ликвидный для продажи, но хороший товар или товар с истекающим сроком годности.

**Поддержка домашних производителей.** Что такое домашний, семейный производитель? Это прежде всего качество, потому что семья делает все так хорошо, как делала бы для себя. Это эксклюзив — ведь все это штучные экземпляры. К сожалению, небольшим производствам сложно найти средства для масштабирования бизнеса, на красивые дорогие этикетки и упаковку (на маркетинг, одним словом). Однако керамика ручной работы, мед с собственной пасеки, своя выпечка — эти сувениры оставят добрый след в душе ваших партнеров, а вам помогут стать социально ответственной компанией.

**Забота о малоимущих и многодетных семьях и детях-сиротах.** Проект «Хорошие люди» не забывает о детях. В данный момент проходит акция в помощь детской школе, которую на свои деньги открыл житель поселка Владимирской области, сняв деревянный дом. На содержание школы денег нет, а ребята были бы рады школьным принадлежностям, предметам гигиены, игрушкам. Уже не первый год социальная организация «МногоМама» дарит благотворительные подарки своим подопечным — малообеспеченным многодетным семьям. Продукты, одежда, игрушки — все это принимается с радостью и благодарностью.

**Забота о людях с ограниченными возможностями.** Здесь все может быть наоборот. Люди с ограничением зрения или слуха порой создают уникальные подарки, которые вы сможете приобрести и поддержать их, тем самым рассказав вашим партнерам, кем созданы эти необыкновенные подарки. Прекрасный пример — подарить в качестве упаковки

знаменитую советскую авоську. Но она будет с вашим логотипом, оригинальная, а главное — создана руками слепых (проект «Авоська дарит надежду»).

### **5. Подарки детям сотрудников.**

В прошлое уходят всевозможные наборы конфет в кремлевских башнях и плюшевых медведжатах. Дети сотрудников имеют отношение к компании, гордятся работой своих родителей, а потому можно подойти к вопросу выбора детских подарков более креативно. Почему бы не устроить корпоративную елку с элементами развивающей игры, не сделать квест или игру на тему маркетинга или продаж? Дети смогут запустить свои рекламные кампании и даже снять ролики. Подобную игру предлагает московский центр детского и подросткового развития «Желай-Делай». Во время игры ребята вообразят себя сотрудниками рекламных агентств, разработают медийную и креативную стратегию, снимут ролик и даже протестируют его на целевой аудитории. Если говорить о самых маленьких, то можно подарить наборы деревянных игрушек для конструирования, сделанных вручную на семейном производстве. Это полезно, экологично и социально.

### **6. Полезные бизнес-подарки сотрудникам и партнерам.**

Бизнес-подарки, пожалуй, старейшая часть в этом сегменте. И самая избитая в плане идей. Важно, чтобы ваш ежедневник или планировщик имел практическую ценность для сотрудника или партнера, отражал нестандартный подход. Хорошо было бы сделать планировщик на заказ, с целями компании на год, с корпоративными датами, сроками запуска новинок и пр. Если вы используете флешку или диск, можно записать на них важную информацию или презентацию.



— Кстати, к теме бизнес-подарков я бы добавила сертификаты на обучение профессиональным или личностным навыкам, а как особую награду мы использовали оплату МВА за особо выдающиеся заслуги. Позднее я отдельно расскажу о некоторых интересных возможностях в этой связи\*. Юля, вернемся к твоему рассказу.

## **7. Обыгрывание продуктов компании, особенно при запусках новинок.**

Продукты компании могут стать отличным предметом для обыгрывания в подарках и сувенирах. Это нестандартно, креативно и останется в памяти надолго.

Например, для медицинской компании это может быть набор пряников в виде инструментов, а для автомобильного бренда — набор шоколадных инструментов в брутальном ящике. Если ваша компания производит продукцию с натуральными аромамаслами, вы можете напомнить об этом, подарив вкусно пахнущие свечи со своим логотипом.

— Спасибо Юле за интересный экспертный рассказ, а мы продолжим разговор с вами, дорогие читатели, а потом приведем еще несколько историй и советов от экспертов\*\*.

---

\* В конце беседы на эту тему я приведу некоторые полезные, с моей точки зрения, ресурсы для подарка-образования.

\*\* Полезные ссылки от Юлии: [www.lorigine-consult.ru](http://www.lorigine-consult.ru) — подарки на заказ, корпоративные подарки, бизнес-подарки, натуральные подарки; «Хорошие люди» — <https://www.facebook.com/GoodPeople/> (благотворительные подарки старикам); «МногоМама» — <http://mnogomama.com/> (подарки малообеспеченным многодетным семьям); «Авоська дарит надежду» — <http://avoski.livejournal.com/197633.html> (авоська в подарок, произведено слепыми); «Желай-Делай» — <http://желай-делай.рф/> (бизнес-игры для подростков).

## **УДИВИТЕЛЬНО И ОРИГИНАЛЬНО, А НЕ ПО СТАНДАРТУ**

И сам тип подарка/приза, про который мы уже говорили, «красноречив», и не меньшее значение имеет то, как именно мы его будем вручать, чем сопровождать. Приведу несколько реальных примеров вручения наград и подарков-поздравлений, необычных и запоминающихся.

1. **История успеха.** На торжестве, в ходе которого награждаем сотрудника, он расскажет нам свою историю успеха. Мы снимаем интервью с ним, а потом включаем в общий фильм об этом торжественном мероприятии. Также мы помещаем рассказ об истории успеха в корпоративные СМИ.

2. **Мини-квест/фанты.** Чтобы сделать вручение приза/подарка ярким, запоминающимся, необычным, мы можем сделать мини-квест или фанты, только выполнив которые наши призеры получают полагающееся им. Ну и, конечно, подготовьте в этом случае команды болельщиков-фанатов.

3. **Фильм.** О победителе, призере, награждаемом. Об этом еще будет отдельный разговор, а пока скажу только, что этот маленький (чтобы зрители не устали — две-три минуты) фильм предварит вручение подарка.

4. **Грамота.** Например, с коллажем из фотографий награждаемого. Здесь и так все понятно. Сейчас есть много онлайн-ресурсов, которые позволят легко это сделать. Или другой вариант: фото призера в лавровом венке, с кубком победителя, на обложке *Forbes* и т. п.

5. **«Оскар» с именной гравировкой.** Оригинально, и приз можно поставить на свой стол, если есть желание похвастаться перед родными и друзьями.

6. **«Три желания».** Три — это условно. Чествуя сотрудника, мы предлагаем ему выбрать несколько желаний из

предлагаемого «меню». Например, «отгул тогда-то», «отпуск летом» (если мы не всем даем такую возможность, «особое место на парковке» (или просто место, если не у всех оно есть). В общем, ориентируемся на свои возможности и желания сотрудников.

**7. Песня/стихотворение в честь награждаемого/поздравляемого.** Я сама неоднократно делала это в своих и партнерских компаниях. К сожалению, ни у меня, ни у других членов инициативной группы не было стихотворного таланта, поэтому я нашла в интернете профессиональную поэтессу Тамару Нестерову. Кстати, и по личным поводам я к ней обращалась не раз. Всегда все на высоте, здорово написано, с соблюдением сроков. Приведу здесь небольшое интервью с Тамарой и некоторые образцы ее творчества.

— *С какими запросами обращаются корпоративные заказчики — награждение, поздравление с какой-то датой, что-то еще?*

— Оригинальные поздравления в стихах, эксклюзивные сценарии, музыкальные подарки в виде переделанных песен для коллег, руководителей, партнеров по бизнесу.

— *Есть ли какая-то предварительная работа по заказу?*

— Всегда прошу заполнить анкету. Каждая анкета, высылаемая заказчику, индивидуальна и составляется, учитывая сложность предстоящего заказа.

— *Как долго обычно вы пишете?*

— Один-три дня — десять четверостиший.

— *Вы рекомендуете просто стихи или переделку известной песни?*

— И то и другое — и желательно в комплекте.

— *До какой степени можно сделать стихи индивидуально адресованными?*

— Максимально. В этом вся суть. 100%.

(Вот тут я прокомментирую: действительно, при выполнении моих заказов отражались и характеристики награждаемых, и суть их достижений, и их личностные особенности. Многое другое было и при личных заказах, вплоть до особенностей внешности и увлечений.)

— *Какой примерно процент клиентов обращается к вам снова?*

— Девяносто девять процентов. Один процент, видимо, просто теряет мои контакты.

— Ваше любимое творение?

— Каждое произведение мне дорого, поскольку я всякий раз делаю все возможное для того, чтобы праздничное сочинение принесло радость людям.

Спасибо Тамаре. А я приведу некоторые примеры ее творчества для награждения моих сотрудников:

Песня на мотив «Бу-ра-ти-но!»

И лучезарна как весна,  
И жаждой творчества полна.  
Не любит скуку и печаль  
И с оптимизмом смотрит вдаль.  
Все поголовно в курсе тут,  
Что это солнышко зовут...

Ка-те-ри-на!  
Катерина!

В ней море целое идей,  
С ней рядом океан друзей.  
И креативна, и мудра,  
И симпатична, и добра!  
И с регионами на «ты»!  
Другой такой же не найти...

Ка-те-ри-ны!  
Катерины!

Послушен руль ее руке,  
Со всех сторон она — о'кей!  
С ней пять минут всего побыв,  
Пьеро Мальвину бы забыл!  
И пел бы радостно о том,  
Что с этих самых пор влюблен...

В Ка-те-ри-ну!  
В Катерину!

Песня на мотив «Любите, девушки, простых романтиков»

Рядом с нами солнце хризантемой расцвело,  
Птицы в небе громче стали петь,  
Димочка, ну как же нам с тобою повезло,  
Где еще такие парни есть!  
Отдыхает Ди Каприо, ты наш герой,  
И улыбки девчонок летят за тобой.  
Когда пошутишь ты, смеются семеро,  
Искришься радостью, как лунный снег.  
Нет симпатичнее на свете тренера,  
И гарантирован тебе успех.

Разумеется, при выборе мотива, на который будет сделана песня, мы учитывали характер и предпочтения, в том числе и музыкальные, самого награждаемого. Вот такая память, внимание и индивидуальность. Всем рекомендую в числе прочего использовать такой вариант награждений и поздравлений.

**8. Дружеский шарж.** Этот вариант подарка придумала моя коллега. Вы знаете, если найти художника, который сделает такой шарж в меру забавным, но при этом не злым и не задевающим «болевые точки», то это тоже будет память надолго.

**9. Публикация истории успеха или поздравления в прессе или интернет-издании.** В основном то же самое, что и публикация в корпоративных СМИ, но только круче, да

и родные-знакомые увидят. Понятно, что не везде по финансовым причинам это возможно, но во многих случаях — вполне.

10. **Книга почета, Музей почета.** Давно и несправедливо забыто. В одном очень крупном банке видела и то и другое. И вполне зрелые, успешные люди очень гордились, оказавшись там. Другое дело, что крайне важно сделать и книгу, и музей очень качественно и солидно, так чтобы было ощущение «на века».

11. **Суперблаго на какое-то время.** Сотрудник, заслуживший награду, вместе с ней получает на определенное время какое-то значимое преимущество — суперудобное парковочное место, если это актуально, свободный график работы при возможности и другие варианты, на которые у вас есть ресурсы и фантазии.

## **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВСЕ ВОЗМОЖНОСТИ И РЕСУРСЫ**

Сейчас пусть простят меня те, кто читал мою книгу «50 советов по нематериальной мотивации»\* и хорошо ее помнит, поскольку будут некоторые пересечения. Мы с вами обсудим несколько групп возможностей для дополнительного награждения и/или подарка, притом что они не потребуют дополнительных затрат по сравнению с теми, которые мы так и так запланировали. Итак, несколько направлений.

### **1. Используйте любые рекламные и PR-возможности для признания.**

У большинства компаний периодически проводятся рекламные и PR-кампании, изготавливаются календари, ре-

---

\* Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

кламная продукция и т.д. Все эти ситуации — прекрасная возможность использовать ресурс, за который не приходится ничего дополнительно платить (мы это все равно делаем из соображений бизнеса), для того чтобы наградить сотрудников и дать им признание. Несколько примеров из реальной жизни:

- Компания — розничная сеть по продаже аудио-, видео- и бытовой техники размещает щитовую рекламу. На щитах наряду с рекламой самой техники фотографии лучших продавцов из разных магазинов. Рассказывали, что продавцы водили друзей к «своим» щитам и гордо показывали свое фото с надписью «Лучший сотрудник такого-то торгового центра».
- Сама это делала, когда работала HR-директором компании. Для повышения привлекательности компании как работодателя и HR-брендинга я договаривалась с несколькими изданиями и ресурсами о публикации статей. Кстати, компании это не стоило ни копейки. Но об этом мы поговорим отдельно как о формировании имиджа компании на рынке труда. И в рамках публикации этих статей я решила еще и поощрить наиболее успешных сотрудников. Я использовала три варианта:
  - упоминание сотрудника в определенном контексте, например статья о построении карьеры, а в ней приведена реальная история успеха реального сотрудника;
  - в статью попадают комментарии сотрудника по какому-то вопросу, который освещается в статье;
  - к статье прилагаются интерьерные фото, например офиса. Естественно, что на фото попали именно лучшие сотрудники, которых компания хотела отметить. Кстати, пришлось из-за этого почти что поругаться

с фотографом, который хотел отбирать людей по принципу внешней привлекательности.

- Несколько примеров, когда на корпоративном календаре были размещены фото лучших сотрудников.
- Одна из компаний — производителей соков размещает на упаковке подпись главного технолога.
- В корпоративном буклете компании в «интерьерных» фотографиях размещены фотографии лучших сотрудников.
- Компания в PR-статье ссылается на мнения конкретных сотрудников, которых хочет выделить и поощрить.

Этот список можно было бы продолжить, но, думаю, главное — уловить и успешно использовать саму идею — совместить PR и рекламную активность с поощрением лучших.

## **2. Представительские функции.**

Право участвовать в престижных конференциях, выставках, форумах и т. п., а также представлять, например, свой филиал на годовом или квартальном совещании, проводить стажировку или экскурсию для почетных гостей. Главное — правильно подать это тому, кого мы хотим поощрить таким образом.

## **3. Выступление на корпоративе.**

При условии, что люди, о которых мы говорим, любят публичность и быть, что называется, на виду, поощрением может стать право представлять свой отдел, выступая на корпоративном мероприятии, или опять же поделиться своей историей успеха. Кстати, если кому-то из сотрудников нравится играть в любительских спектаклях, участвовать в викторинах и конкурсах, то это также будет для них позитивным подкреплением.



#### **4. Очередность обучения, а также предоставления любых благ.**

Я всегда считала, что одна из самых лучших историй об искусстве мотивации и превращения наказания в поощрение — история о том, как Тома Сойера заставили в качестве наказания красить в выходной день забор, а он ухитрился сделать так, что его приятели мало того, что красили вместо него, так еще и готовы были расплачиваться своей «мальчишеской валютой». Как это у него получилось? Основной ответ: «Ты должен заслужить право красить забор, это доверяют только лучшим». Если вы все равно планируете тренинги/обучение сотрудников, сделайте следующее: лучшие получают право пройти обучение первыми, далее — по убывающей. Лично наблюдала, как в одной компании, с которой я работала когда-то, поначалу известие о прохождении тренингов вызвало эмоции скорее негативного характера, а когда мы с руководством согласовали модель «лучшие — первыми», люди стали бороться попасть в первые группы. Кстати, заметьте, это реальное поощрение, но при этом вовсе без затрат каких-либо ресурсов.

#### **5. Очередность предоставления какого-либо значимого ресурса** (замена компьютеров, телефонов, ремонт, очередность в выборе графика выходных и т. п.).

Полностью аналогично предыдущему пункту.

Важно!!! Об этом должно быть объявлено заранее! В противном случае будут серьезные обиды.

#### **6. Используйте руководителя/руководителей как ресурс для признания.**

Этот совет будет совершенно актуален для компаний с демократичным руководством и применим лишь частично, если

в компании преобладает авторитарный стиль управления. Можно использовать довольно большое количество поощрений и форм признания с помощью высшего руководства компании:

- Ужин с руководителем. Это может быть как ситуация личного ужина (то есть руководитель приглашает кого-то персонально), так и ужина с группой сотрудников. Разумеется, в такой ситуации важно, чтобы руководитель не вызвал страха и обладал хорошими коммуникативными способностями, так как в ином случае эффект будет прямо противоположным.
- Представление руководителю. Актуально в ситуации, когда этот руководитель на несколько уровней выше, например в иностранной компании — кто-то из руководства головного офиса или руководитель иностранной компании, приехавший в филиал. Ему представляют одного или нескольких лучших сотрудников. Важно грамотно построить беседу с ними, выслушать их историю успеха и проявить индивидуальный подход.
- Личное письмо-поздравление от руководителя. Такое письмо может быть как поздравлением с достижением (тогда важно, чтобы были конкретные адресные слова по поводу этого достижения), так и персонифицированным поздравлением со значимой годовщиной работы в компании или с серьезным личным событием. Важно, чтобы были подобраны неказенные, неформальные, адресные слова. Хотя бы подпись руководителя должна быть сделана им от руки, а не факсимиле (про такой вариант слышала очень негативный отзыв от одной из компаний — формальное

поздравление, для всех все одинаково и даже подпись факсимильная).

- Письмо руководителя членам семьи. Как вариант, если мнение семьи значимо для человека. Все остальные советы — как и в предыдущем случае.
- Тематическая книга в подарок от руководителя с лично написанным пожеланием. Если сотрудники достаточно зрелые и заинтересованные в профессиональном развитии, то такой вариант — хорошая дорогая книга по профессии или отрасли, действительно интересная сотрудникам, с пожеланием и поздравлением с достигнутыми успехами — еще один формат поощрения.

## **БОНУС ИЛИ НАГРАДА?**

Есть два принципиально разных подхода к поздравлениям и награждениям — только символическая нематериальная часть (или же почти символическая) или достаточно значимая материальная составляющая. Материально значимое награждение тоже важно осуществлять правильно. Несколько советов в связи с этим:

1. Денежный эквивалент приза должен быть достаточно заметным. Например, в одной компании в Сибири при среднем ежемесячном доходе менеджеров по продажам порядка 90 000–100 000 рублей по итогам конкурса на лучшие продажи года подарили сертификаты стоимостью 5000 рублей. Ничего, кроме негатива и усмешек, такой приз не вызвал. Если уж нет бюджета на значимые по сумме призы, то лучше подарить что-то забавное или просто оригинальное. В этой связи хорошие идеи можно почерпнуть в магазинах приколов, необычных

вещей или необычных впечатлений, как в рознице, так и в интернете.

2. Приз в виде денег — практично, но совсем не торжественно. Ценный приз не всегда практичен — вдруг такая вещь совсем не нужна человеку (например, уже есть или он в принципе подобным не пользуется)? В одной крупной компании, продающей рекламные площади для бизнеса, проводили серьезный годовой конкурс для call center. По итогам были ценные призы — бытовая техника (коллектив чисто женский). На следующий день после вручения призов началась торговля: у многих уже была эта техника, кто-то таким не пользовался вообще. В результате что надо сделать? Правильно, продать. Как вы понимаете, удобнее всего своим же коллегам, которые точно знают, что техника не б/у. В конечном счете вся торжественность момента была загублена.
3. Выход — заранее опросить в виде анкетирования всех сотрудников, какой ценный приз/подарок они хотели бы получить в определенных рамках (указать ориентировочный бюджет). До поры до времени эти анкеты могут спокойно лежать, а вот когда станут известны имена победителей, мы достанем эти анкеты, выясним, кто что хотел, и можем закупить призы. Интересный факт из опыта: нередко люди хотят получить что-то весьма необычное, что сами себе никогда бы не купили, — экзотическое впечатление типа полета в аэродинамической трубе, необычный сувенир или поездку. Таким образом мы сделаем процедуру награждения очень необычной, торжественной, покажем людям индивидуальный подход с нашей стороны.

## НЕКОТОРЫЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ЛОВУШКИ НАГРАЖДЕНИЯ И ПРИЗНАНИЯ

### *Много или мало?*

Однажды, когда моя бабушка в День Победы надела свои награды (а она была кавалером нескольких орденов и медалей за труд в оборонной промышленности в годы войны), я, тогда еще маленькая девочка, спросила ее: «А почему ты не надеваешь юбилейные медали? Вот у тебя их сколько!» Понятно, для ребенка логика простая: чем больше, тем лучше. И она мне ответила примерно так: «Те награды давали за дело, а эти (в смысле юбилейные) — всем». Почему-то, несмотря на то что была тогда еще дошкольницей, я запомнила эти слова.

К чему я вспомнила о них сейчас? Если награждаются все или почти все, то сама идея награды обесценивается. Однако если из 100–500 — только один, то награда представляется чем-то столь же реальным, как выигрыш миллиона в лотерею. Вывод: или делать несколько РАЗНЫХ конкурсов и номинаций, или награждать оптимальное количество людей. В практике, знакомой мне, — от 5 до 25% от числа участников конкурса/номинации. Почему такой разрыв? Если в конкурсе/соревновании участвовало 100–200–300 человек и наградили соответственно 5, 10 или 15 (то есть 5%), то это будет нормально восприниматься. Если же это маленький отдел из 4–5 человек, то один награжденный — это и есть 20–25%. О вариантах организации конкурсов мы еще будем говорить.

### *Приз за «тройку»*

В советские годы была такая юмористическая передача: две старушки, Маврикиевна и Никитична (на самом деле их играли актеры-мужчины), обсуждали свою и соседскую

жизнь. И вот один из их диалогов был примерно такой: «Я вот внука решила поощрять деньгами за учебу. Вчера четыре рубля заработал». — «Что, четверку получил?» — «Да нет, две двойки». Важно не уподобиться этой «бабушке», а я несколько раз наблюдала именно такие ситуации. Все сработали ОЧЕНЬ плохо, а один-два сотрудника — просто плохо. И получили награды. Как вы догадываетесь, это обесценивает саму идею соревнования и награждения.

### *Уравниловка или индивидуальный подход?*

Уравниловка, как мы с вами, наверное, уже убедились, до добра не доводит. Всегда стоит применять индивидуальный подход. НО!!! Соблюдая при этом «правило справедливости», о чем будет отдельный разговор.

### *Сопровождение*

Наградили и забыли... И зря. Тем самым мы лишаем коллектив пролонгированного мотивационного воздействия. Например, в крупной федеральной сети, где одна из главных годовых наград — автомобиль, поместили в корпоративных СМИ информацию и фото о первых опытах (тьфу-тьфу, успешных) вождения. А в компании Johnson & Johnson мы наградили за особые заслуги финансового аналитика «поездкой мечты», и она отправилась в Шри-Ланку, а потом на портале я разместила ее рассказ о поездке с фотографиями. Это может быть и просто рассказ награжденных о дальнейших успехах и планах, то есть все не сводится только к информации об использовании призов.

### *Традиции и разнообразие*

Мы отдельно подробно поговорим о том, как стоит соотносить в корпоративном PR, брендинге и коммуникациях