

Функции персонал-менеджмента осуществляются в деятельности любого руководителя ежедневно: каждое взаимодействие с подчиненными может быть мотивирующим или демотивирующим. Результат управленческой деятельности зависит от того, насколько руководитель понимает своих подчиненных и насколько верно представляет себе саму мотивацию. Ведь речь идет не только о функции менеджмента: значение мотивации определяется тем, что именно люди – ценнейший актив бизнеса.

Олег Бусыгин

ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА: МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ СОТРУДНИКАМИ

Прибыльность любого бизнеса зависит от нескольких факторов, и ключевой из них – человеческий. Хорошо мотивированная команда способна вывести самые обычные бизнес-факторы на высокий уровень качества и конкурентоспособности. И наоборот: даже при сильных материально-технических

факторах компания со слабым уровнем мотивации персонала не сможет стать лидером. Размытая мотивация часто является симптомом общего неблагополучия бизнеса, когда не структурирована матрица компании; нечетко поставлены, осознаны и приняты корпоративные цели; не выстроены и не

отлажены процессы; допущено нечеткое разделение труда и сфер ответственности; управление бессистемно.

Когда сотрудник не видит своей роли в общем деле, а «просто работает», когда он не включен в единый механизм корпоративного взаимодействия, о синергии

Таблица 1. Типы организационной патологии

№	Сфера проявления	№№	Организационная патология
1	Строение организации	1.1.	Господство структуры над функцией
		1.2.	Автономность подразделений
		1.3.	Несовместимость личности с функцией
		1.4.	Бюрократия
2	Организационные отношения	2.1.	Конфликт
		2.2.	Неуправляемость
		2.3.	Бессубъектность
		2.4.	Преобладание личных отношений над служебными
		2.5.	Рассеивание целей фирмы на уровне подразделений и сотрудников
		2.6.	Сговор
3	Управленческие решения	3.1.	Маятниковые решения
		3.2.	Дублирование организационного порядка
		3.3.	Игнорирование организационного порядка
		3.4.	Разрыв между решениями и их реализацией
		3.5.	Стагнация
		3.6.	Подавление развития функционированием
		3.7.	Демотивирующий стиль руководства



ОЛЕГ БУСЫГИН

Генеральный директор консалтинговой компании Intake-Consult, бизнес-тренер, консультант по управлению, психолог. Сертифицированный в INEMLA (США) мотивационный и NLP коуч, сертифицированный в ACSTH (Великобритания) трансформационный коуч. Опыт работы в сфере обучения и консультирования с 1998 года. Эксперт и автор авторитетных деловых изданий, среди которых «Ведомости», «Управление персоналом», «Генеральный директор» и пр. В числе клиентов – ведущие российские и европейские компании. География проектов: Россия, Великобритания, Казахстан, Сербия, Венгрия, Греция, Польша, Латвия, США и др.

персонала, обеспечивающей выдающиеся экономические эффекты, можно даже и не мечтать. Так что вопросы мотивации всегда актуальны. И это объективно, поэтому одной из важнейших задач управления маркетингом является раскрытие человеческого потенциала путем создания соответствующих условий.

Возможности человека проявляются по-разному. Многое зависит от ситуации, в которой он оказался, и от того, как он ее для себя осознает и оценивает. Например, если человек работает просто от безысходности, «на прокорм», то, в лучшем случае, из него получится результативный сотрудник, но не эффективный. Вообще, страх – это сдерживающий барьер самореализации человека на работе. Если человек чего-то боится, это мешает ему развивать свои компетенции, убивает желание расти и совершенствоваться. Под страхом выскания или увольнения работник может овладеть каким-то навыком и решать какие-то задачи, но его действия будут направлены на самосохранение, а не на достижение наилучших показателей. А это совершенно разные мотивы.

Нередко можно услышать высказывания вроде такого: «Я вынужден заниматься этим, чтобы

выживать». Такая связка снижает ценность труда до самого примитивного уровня, на котором труд выступает средством удовлетворения базовых биологических потребностей и не более того. В обратной же связке работа воспринимается как условие осмысленности и насыщенности жизни. Работа соответствует ценностям и целям человека, что возвышает значение труда в его внутреннем мире. Если человек занят на работе тем, что ему нравится, тем, что делает его гармоничным, он может быть эффективным работником.

Таким образом, задача мотивации как управленческой деятельности состоит в том, чтобы обеспечить

эффективность сотрудника. Однако роль мотивации в российском менеджменте на практике до сих пор занижена. Это объясняется тем, что у нас недооценивается роль корпоративной культуры, особенно в ее мотивирующей части. А организовать и настроить систему мотивации персонала вне культуры и без культуры компании невозможно, поскольку между ними имеется прямая зависимость, прежде всего, в аспекте нематериальной мотивации.

Корпоративная культура – это не только артефакты, устойчивые схемы действий, но и идеология: миссия, цель, ценности, нормы отношений. Это фундамент, на котором должно строиться зда-



Рис. 1. Связь корпоративной культуры и мотивационной модели бизнеса

**РОССИЯ ВСЕ ЕЩЕ ОСТАЕТСЯ
ДОСТАТОЧНО ЗАКРЫТОЙ СТРАНОЙ,
ИМЕЮЩЕЙ В СВОЕМ БАГАЖЕ
ПЕЧАЛЬНЫЙ ОПЫТ «ЖЕЛЕЗНОГО
ЗАНАВЕСА».**

ние бизнеса. Это набор хромосом корпоративного ДНК, из которого развивается компания как уникальный организм. На основе идеологии формируются установки и процессные узлы мотивации, одобряемые паттерны поведения. Жаль, что в России корпоративная идеология до сих пор понимается весьма примитивно и архаично, на уровне набора мобилизационных лозунгов. На базе такой идеологии не выстроить эффективную мотивацию, отвечающую нынешним требованиям рынка.

Такое поверхностное отношение к идеологии бизнеса объясняется рядом причин.

Во-первых, Россия все еще остается достаточно закрытой страной, имеющей в своем багаже печальный опыт «железного занавеса». А это не просто некий административный режим, это своеобразная культура скепсиса и недоверия ко

всему иностранному. Это отношение к зарубежному как к чуждому и странному. Отсюда – две крайности: либо слепое подражание, либо ксенофобия. Опыт ответственной адаптации зарубежных технологий менеджмента к отечественным реалиям пока что невелик.

Во-вторых, 80% россиян никогда не были за рубежом. Элементы «импортного» персонал-менеджмента они воспринимают, скорее, как экзотику, забаву своего «начальства», мода на которую, как водится, скоро пройдет. В российском бизнесе пока нет системного понимания того, как управлять бизнес-идеологией со всей широтой ее информационных, психологических и мотивационных возможностей.

В-третьих, отставание – не только техническое, экономическое, но и ментальное. В СССР существовали стратегическое управленческое

консультирование, кадровый резерв, партийная учеба для руководителей, системы мотивации. Они работали в условиях командной экономики и планового хозяйства, но безнадежно устарели: произошла резкая смена технологических, социальных, психологических параметров реальности, а мы не успели перестроиться. Рыночная экономика в России по историческим меркам существует совсем недавно – с 1991 года, но с тех пор многое в жизни страны изменилось кардинально и очень быстро. Генезис капитализма в Европе насчитывает уже около шести столетий, все современные модели мотивации происходят оттуда. Попадая к нам, они нуждаются в системной адаптации.

Тем не менее из советского опыта кадрового управления можно заимствовать кое-что полезное. Например, раньше была очень развита так называемая «патриотическая мотивация». Имеется в виду патриотизм не в политическом значении, а в более широком смысле, связанном с чувством идентичности, с категорией «наше». «Пятилетку – за три года!», стахановское движение, бригадный подряд – эти и другие формы и феномены идейно мотивированного труда, и исключительные достижения за счет энтузиазма и осознанной самоотдачи – они оттуда, из системы формирования и поддержки «производственных» патриотов в СССР. Некоторые ее элементы – доски почета, стенгазеты, переходящие знамена, вымпелы передовикам – сохранились. Они активно используются на ряде предприятий закрытых и режимных отраслей: добывающей, перерабатывающей, машиностроительной, оборонной.

Введение в оборот понятия патриотического типа мотивации принадлежит российскому социологу

**80% РОССИЯН НИКОГДА
НЕ БЫЛИ ЗА РУБЕЖОМ. ЭЛЕМЕНТЫ
«ИМПОРТНОГО» ПЕРСОНАЛ-
МЕНЕДЖМЕНТА ОНИ ВОСПРИНИМАЮТ,
СКОРЕЕ, КАК ЭКЗОТИКУ.**

В.И. Герчикову. Согласно его концепции, работников с патриотическим типом мотивации интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, они отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях. Патриотический тип стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и читли в компании. При этом и сами патриоты хотят заботиться о сотрудниках. Относится к достигшему классу мотивации. Необходима идея, которая будет вдохновлять «патриота», важно общественное признание участия в успехе. Главная награда – всеобщее мнение о его незаменимости в фирме. «Патриот» готов жертвовать своими интересами ради интересов компании, но нуждается в поддержке руководителя. Чтобы поощрить патриотически мотивированного сотрудника, стоит поблагодарить его на глазах у всего коллектива, отметить его заслуги визуально (доска почета, звание «лучший сотрудник»), предложить статусное повышение без оплаты (какую-нибудь почетную должность или «миссию»). Самым страшным наказанием для «патриота» будет открытое общественное порицание при других сотрудниках. Тяжело он перенесет и равнодушие к его достижениям и успехам, длительное отсутствие похвал, угрозу перевода в другой отдел и т. п.

САМЫМ СТРАШНЫМ НАКАЗАНИЕМ ДЛЯ «ПАТРИОТА» БУДЕТ ОТКРЫТОЕ ОБЩЕСТВЕННОЕ ПОРИЦАНИЕ ПРИ ДРУГИХ СОТРУДНИКАХ.

Сегодня в компанию любой отрасли и любого размера может попасть человек с патриотическим типом мотивации, для которого будет важно коллективное признание его вклада в общее дело. Если он не получит его, то уйдет из такой организации. Поэтому элементы патриотической мотивации можно использовать практически везде, если гибко внедрить их в корпоративную культуру.

Корпоративные культуры российских компаний в наше время детерминированы либо советским наследием, либо влиянием западных стандартов и моделей, либо имеют смешанный тип. Чем крупнее организация, тем более она инертна и медленнее воспринимает изменения. Но даже в масштабных компаниях система мотивации была настроена достаточно быстро и успешно, если за дело брался зарубежный менеджмент с его испытанными инструментами внедрения HR-технологий. Когда активы советского или российского предприятия выкупал зарубежный

собственник, фактически происходила интеграция ее коллектива в иностранную корпоративную культуру. Известен пример Bottling Investment Group – структуры глобальной корпорации Coca-Cola. В свое время она активно приобретала производство сокодержательной продукции на территории бывшего Союза, перевооружала их технологически, «перепрошивала» идеологически и успешно встраивала в свою структуру. На этих предприятиях до сих пор отлично работает система мотивации персонала в единстве ее материальной и нематериальной составляющих.

Однако далеко не везде в России все так позитивно. В большинстве компаний ситуация оставляет желать лучшего: руководители инертны и не заинтересованы серьезно заниматься мотивацией на своем предприятии. Они далеки от представлений о гибком управлении и современных HR-технологиях. Вместо полноценного развития философии бизнеса и корпоративной идеологии управляющие

Таблица 2. Типы мотивации по В.И. Герчикову

Мотивационный тип	Мотивационный фактор
Инструментальный	Денежное вознаграждение за труд
Профессиональный	Профессиональное совершенствование
Патриотический	Участие в реализации общего блага
Хозяйственный	Самостоятельность и независимость в работе
Люмпенизированный	Низкая ответственность, безынициативность, малые трудовые усилия

занимаются в основном сменой вывесок. Публично декларируемые ценности часто остаются формальными. На самом деле они не влияют на поведение сотрудников в коллективе, а также на их отношение к профессиональным и должностным задачам. Навер-

ное, должна произойти смена поколений, прежде чем собственники и топ-менеджеры, наконец, поймут, как важно правильно формировать бизнес-идеологию, как нужно использовать корпоративную культуру и управление по ценностям, как настраивать и менять систему

мотивации. Должна состояться трансформация паттернов управленческого поведения от архаичных к современным.

Анализ организационных ценностей может быть использован как инструмент для определения наличного и желаемого состояния

Таблица 3. Диагностика и проектирование ценностного профиля компании

№	Ценность	Важная для любой коммерческой организации	Особенно сильно проявляется в вашей компании	Особенно необходимо развивать в вашей компании
1	Инициативность	+		
2	Клиентоориентированность	+	+	
3	Доходность, прибыль			
4	Командность			+
5	Достижимость			
6	Взаимная обязательность			+
7	Доверие			
8	Инновационность			
9	Проактивность			+
10	Управляемость		+	
11	Качество		+	
12	Достоинство			
13	Конкурентоспособность			
14	Состязательность (внутренняя)			
15	Синергия			
16	Эффективность			
17	Целеустремленность	+		
18	Стратегичность			
19	Стабильность			
20	Лидерство на рынке			+
21	Безопасность			
22	Карьера			
23	Ответственность			
24	Социальность (польза обществу)	+		
25	Профессионализм			
26	Демократизм			
27	Креативность			+
28	Лояльность			
29	Оптимизм			
30	Доброжелательность	+		
31	Целостность, единство			
32	Время (пунктуальность)		+	
33	Темп, скорость			
34	Дисциплина			
35	Благополучие сотрудников			
36	Интересная работа			
37	Устойчивость в стрессах			
38	Этичность, честность		+	
39	Репутация			

корпоративной культуры и поведения сотрудников в плане их соответствия бизнес-целям компании и видению собственника. Вот пример применения этого инструмента: нижеследующая таблица заполнена собственником, который ясно представляет реальную ситуацию в своей компании и видит ее отличия от той, которая нужна ему для реализации поставленных бизнес-целей.

Как заполняется такая таблица (таблица 3)?

В первом столбце под названием «Ценности, важные для любой коммерческой организации» собственник отметил те ценности, которые, на его взгляд, необходимы сегодня любой компании, чтобы просто существовать, быть в рынке. Это минимальный обязательный набор.

Ценности, отмеченные ими в столбце «Ценности, особенно сильно проявленные в вашей компании», по мнению собственника, реально существуют в его коллективе. Приверженность им со стороны сотрудников отвечает сегодня актуальным требованиям рынка.

В третьем столбце собственник отмечает ценности, которые хочет видеть в своей компании. Он считает необходимым развивать именно их, поскольку они, с его точки зрения, будут соответствовать завтрашним запросам рынка. Ценности третьей группы приоритетны для собственника, поскольку они помогут приблизиться к его стратегическим целям.

Дельта между вторым и третьим столбцами показывает противоречия и конфликты между идеально представляемой и реально существующей корпоративной культурой компании, а также направления ее развития.

Этот инструмент нужен для диагностики и проектирования ценностного профиля компании.

СКАЖУТ: НА НЕКОТОРЫХ МЕСТАХ НЕЛЬЗЯ ОБСЧИТАТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ТРУД ИНАЧЕ. И БУДУТ НЕПРАВЫ: ДАЖЕ В БУХГАЛТЕРИИ МОЖНО ВНЕДРИТЬ ГРАМОТНУЮ СИСТЕМУ КРІ.

Беда еще и в том, что до сих пор в ряде российских компаний путают понятия мотивации и принуждения, точнее говоря, считают, что могут мотивировать людей, принуждая их к труду. Понять это отчасти можно только там, где руководители имеют дело с люмпенизированным персоналом. А это люди, на которых ничего, кроме угроз, не действует. Однако важно понимать, что работники часто становятся люмпенами в результате неграмотного управления ими.

Например, один из люмпенизирующих факторов – это «получка». То есть фикс дохода на работе. Скажут: на некоторых местах нельзя обсчитать вознаграждение за труд иначе. И будут неправы: даже в бухгалтерии можно внедрить грамотную систему КРІ. Ведь нельзя же, в самом деле, платить людям деньги просто за то, что они приходят в девять и уходят в шесть! Если про-

сто установить видеокамеру, то окажется, что за восемь часов работы сотрудник работает от силы всего пару часов. Все остальное время он прохаживается по кабинетам, курит, разговаривает с коллегами на нерабочие темы, звонит домой, перекусывает. Такова природа человека. В действительности же крайне мало людей, которые постоянно хотят быть на острие атаки, брать на себя вызов, что-то оптимизировать и улучшать. Таких людей в принципе мало. И они, как правило, не в числе наемных работников. Они чаще всего и есть сами предприниматели. Получается, что ждать проактивного поведения от большинства работников – напрасное занятие! Поэтому в рабочих коллективах будет работать классический принцип В. Парето «20/80»: 20% времени будет приносить 80% реального результата, то есть, в итоге, дохода компании. За фикс в зар-

КРАЙНЕ МАЛО ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ПОСТОЯННО ХОТЯТ БЫТЬ НА ОСТРИЕ АТАКИ, ГОТОВЫ БРАТЬ НА СЕБЯ ВЫЗОВ, ЧТО-ТО ОПТИМИЗИРОВАТЬ И УЛУЧШАТЬ. ТАКИХ ЛЮДЕЙ В ПРИНЦИПЕ МАЛО.

плате держатся люди конформного типа, приспособленцы, иначе говоря. Как только их лишают постоянной, «стабильной» части зарплаты, они, как правило, уходят на те же деньги, что получают, на другое место работы, где смогут существовать в таком же неспешном режиме хотя бы еще какое-то время.

Точно так же негативно работает привычка к «премии» в ее советском варианте. Ее давали к праздникам: Новый год, 23 февраля, 8 Марта. Сегодня календарные премии – это жесткий атавизм прошлого, совершенно неоправданный с экономической точки зрения и деморализующий наемных работников. Давать премию просто так – это просто неуважение к человеку. Это такая вот психологически неверная установка, будто не нужно думать, работать, напрягаться, ведь премию ты получишь благодаря красному дню в календаре.

Если и давать премии, они должны быть в высшей степени заслуженными. Ум, проактивность, успех – вот условия премии. Они выплачиваются по результату. Даже, скорее, за сверхрезультат, превышающий плановые показатели. Там же, где работает команда, премии уместно и полезно будет давать именно за командный вариант, за синергию. Тогда премия максимально приблизится к KPI.

Премии без результатов – это фактически поощрение неэффек-

тивной работы, неэффективной модели поведения. Лучшая премия – это обеспечение условий, при которых человек сможет зарабатывать больше, улучшая собственные результаты. Похожим образом работают грейды.

Эффект демотивации можно получить надолго, например, работая в неудовлетворительных условиях труда. Например, мощным фактором демотивации может быть несоответствие размера заработной платы уровню удовлетворения базовых потребностей, к которым относится питание, жилье, безопасность.

Иногда даже в компании с хорошей моделью мотивации может попасть человек с улицы, принося за собой шлейф негатива. У них есть привычка понимать только примитивную сигнальную систему, состоящую из «бинарного кода» кнута и пряника. Других языков мотивации они уже не понимают и в других условиях могут вообще не работать. Поэтому о современной, многоканальной мотивации можно говорить, пожалуй, лишь в отношении осознанного, качественного персонала.

В сфере малого предпринимательства процессы управления гораздо подвижнее, поскольку менее формальны и обюрокрачены. В большей степени они завязаны на личность владельца бизнеса, который может быть вполне про-

грессивен. Тем не менее и в малом бизнесе россияне сохраняют свои особенности, отличающие их от современного западного рынка. Как бы парадоксально это ни прозвучало, мы более рациональны и прагматичны, в отличие от европейцев, американцев и азиатов. Их корпоративные культуры переживают сейчас фазу гуманизации, характерную пристальным интересом к человеку в его творческой и социальной самореализации. У нас же акцент делается на ресурсную составляющую и рентабельность всех активов, а также на количественные показатели результативности, нередко – в ущерб качественным. В развитых экономиках мира рационально-прагматическая основа мотивации нормативна и уже настолько незаметна, что на первый план вышли социальные, культурные, духовные побудители хозяйственной деятельности. Акцент делается на эмоционально-чувственные механизмы вовлечения, и это прекрасно работает. В ряде зарубежных стран, например, в Великобритании, охотно практикуется такой инструмент тим-билдинга, как совместная выпечка маффинов к чаю. И это регулярно проходит даже в таких солидных компаниях, как McKinsey, занимающейся стратегическим консалтингом. Будучи органичной составляющей культуры, такие мероприятия оказывают командообразующее и мотивирующее воздействие на коллектив. Они хороши тем, что требуют совсем немного времени и почти не требуют материальных вложений. Другое дело, что нам нужно понять: они будут иметь эффект не в любой среде. В российских компаниях даже вполне обычные корпоративные праздники, на которых предполагается застолье, танцы, неформальное общение, выглядят и воспринимаются искус-

ДАВАТЬ ПРЕМИЮ ПРОСТО ТАК – ЭТО ПРОСТО НЕУВАЖЕНИЕМ К ЧЕЛОВЕКУ. ЕСЛИ И ДАВАТЬ ПРЕМИИ, ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В ВЫСШЕЙ СТЕПЕНИ ЗАСЛУЖЕННЫМИ.



ственно, если в коллективе царит напряжение, недоверие, транслируемый по управленческой вертикали страх. Например, показным образом в числе корпоративных ценностей заявляется самостоятельность и новаторство. По факту процветает уравниловка и пассивность. Люди работают в организации по принципу «Не высовывайся, а то получишь по голове». И вдруг их гонят на корпоративный пикник или в аквапарк всем коллективом под лозунгом «Мы – команда!» Что получается? – Получается патологическое несоответствие. И вместо интегрирующего эффекта в сознании людей – когнитивный диссонанс и ожидание какого-нибудь каверзного подвоха.

Подобные ситуации в России не редкость, и это говорит как минимум о двух вещах. Во-первых, слепое подражание даже самым передовым, демократичным и дружелюбным на вид HR-технологиям может пойти не на пользу, если своевременно не озаботиться их адаптацией для конкретных отечественных условий. Во-вторых, перед тем как использовать гибкие методы управления персоналом, надо навести порядок в системе административного менеджмента и оценить степень применения жестких рычагов управленческого воздействия. Иными словами, в деле использования любых HR-технологий входными условиями должны быть анализ ситуации и ее всестороннее понимание.

Несмотря на то, что *мотивация* в сознании руководителей отечественных организаций, как коммерческих, так и бюджетных, до сих пор должным образом не оценена, объективно она превращается в мощный фактор конкуренции на рынке труда. Специалисты с хорошим резюме, профессионалы с опытом и конкурентными достижениями учатся продавать себя

В ДЕЛЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛЮБЫХ HR-ТЕХНОЛОГИЙ ВХОДНЫМИ УСЛОВИЯМИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ АНАЛИЗ СИТУАЦИИ И ЕЕ ВСЕСТОРОННЕЕ ПОНИМАНИЕ.

дороже. А для представителей поколения Z условия труда и система мотивации, в принципе, являются первичным условием при выборе места работы. Таким образом, среди нынешних работодателей именно те компании, которые имеют современную и развивающуюся систему мотивации, могут привлечь к себе качественные человеческие ресурсы, которые становятся лояльным, рентабельным и эффективным персоналом.

Сейчас вполне уместно сказать о том, что еще каких-то 20–15 лет назад мотивировать было проще. Люди обращали внимание преимущественно на гигиенические факторы, то есть размер заработной платы, социальный пакет, элементарные условия труда, транспортную доступность. Сейчас мотивировать стало сложнее: повысился уровень притязаний касательно содержания самой работы. Людям важны уже не только деньги, даже в России они переместились из первой тройки факторов выбора работы на 6–7 место. Все чаще в приоритет выходят такие мотивы, как моральное удовлетворение от работы, ее общественная значимость, возможность максимально раскрыть свой потенциал на работе. Благодаря этому и прежние, отработанные инструменты, механизмы и схемы мотивации перестают работать. Это говорит лишь

о том, что для формирования новых, прогрессивных моделей мотивации необходимо привлекать самих работников и активно использовать обратную связь. Здесь она может быть и должна стать мощным созидательным ресурсом. В большинстве случаев люди сами могут сказать, чего им хочется от их работы. И во всех случаях могут сказать, чего не хочется. Другое дело, важно вовремя успевать здесь останавливаться просто ввиду того, что никакие интересы наемных работников не должны противоречить законным желаниям и возможностям работодателя. Бизнес устроен так, что на первом месте должны находиться интересы дела и собственника. Если бизнес делается и развивается, это становится лучшей гарантией того, что работа и вознаграждение за нее будут гарантированы исполнителю. А хороший работодатель, эффективный собственник – это как раз те фигуры, которые могут позаботиться о том, чтобы сильный специалист никогда не остался без дела и своего куска хлеба с маслом. Эффективным будет тот собственник, который заставит свои активы работать и приносить прибыль, а значит, и обеспечивать компании постоянное развитие. В современной экономике, на теперешнем рынке останавливаться на месте нельзя: сбросят с трассы.