

**АЛЬМАНАХ «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. РАЗРАБОТКА
СИСТЕМЫ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ» №1
Лучшие статьи за 2008-2011 гг.**

Учредитель:

ЗАО «Издательский дом «Гребенников»
Член Российской ассоциации маркетинга
<http://www.grebennikov.ru>

Редакция:

Выпускающий редактор

Власова Алла vlasova@grebennikov.ru

Компьютерная верстка

Козлов Василий kozlov@grebennikov.ru

Адрес редакции:

119034, Москва, Сеченовский пер., д. 5, стр. 2
Тел: (495) 926-04-09

Подписка:

podpiska@grebennikov.ru

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов.
Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях
несут рекламодатели. Все права на материалы, опубликованные в номере,
принадлежат ЗАО Издательский дом «Гребенников». Перепечатка материалов
допускается только с письменного разрешения редакции.
Цена договорная.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

В статье автор предлагает различные способы мотивации сотрудников исходя из возможностей различных компонентов организационной структуры предприятия, а также методики повышения эффективности труда.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: взаимодействие, мотивы, потребности, мотивационный потенциал, мотивационный менеджмент, совместная деятельность, формы взаимодействия, субъекты взаимодействия



Патутина Наталья Анатольевна — к. п. н., доцент Московского психолого-социального института, докторант, руководитель проекта «Социально-педагогические основы формирования организационной культуры компании» Российского государственного научного фонда, советник генерального директора ООО «Инвестиционно-строительная компания «Инкомстрой» по социальным вопросам (г. Москва)

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Отношения между сотрудниками компании являются важным аспектом ее жизнедеятельности и одним из способов мотивации. В связи с этим необходимо рассмотреть мотивационный потенциал процесса взаимодействия и особенностей его организации в разных сферах жизнедеятельности фирмы.

Вопрос мотивации персонала является одним из актуальных в современной практике управления персоналом. Для выбора способа надо определиться с самим термином. В наиболее общем понимании мотивация может быть рассмотрена как комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение человека [1].

Термином «мотивация» обозначают две группы явлений: индивидуальную систему мотивов и систему действий по побуждению других сделать что-либо [2].

Мотивация в таком понимании подразумевает создание условий, в которых у человека пробуждаются его собственные мотивы. Формирование обогащенной стимулами и возможностями среды,

где каждый сотрудник актуализирует свои мотивы, является важным условием построения эффективной работы.

В рамках управления мотивацией важным аспектом является ее направленность. В данном контексте акцент ставится на актуализации тех мотивов, которые имеют отношение к труду, деятельности на рабочем месте, взаимоотношениям в коллективе, взгляду на компанию в целом.

Важным инструментом мотивационного менеджмента выступает организация взаимодействия сотрудников, которая позволяет создавать условия для удовлетворения актуальных потребностей людей, включенных в трудовые отношения.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Для определения роли взаимодействия в системе мотивации обратимся к его сущностным характеристикам.

Под социальным взаимодействием понимается совокупность процессов жизнедеятельности, в которые включается человек. Их существенной характеристикой являются изменения взаимодействующих сторон в результате различных воздействий и влияний. В этом значении любая предметная деятельность человека или группы, общение, процессы взаимопонимания, сопереживания и др. — социальное взаимодействие.

Рассмотрение взаимодействия опирается на теорию символического интеракционизма (Дж. Мид) и теорию социального действия (М. Вебер, П. Сорокин, Л. Фримен, К. Янг).

Главная идея концепции интеракционизма такова: личность формируется во взаимодействии с другими людьми.

Взаимодействие как организация совместной деятельности

Смысл взаимодействия раскрывается лишь при условии включенности его в конкретную де-

ятельность людей. При этом оно находится в тесной связи с организацией совместного труда.

В данной статье авторы рассматривают взаимодействие как организацию совместных действий индивидов, групп, организаций, позволяющую им реализовать какую-либо общую для них работу [3].

Совместная деятельность представляет собой организованную систему *активности взаимодействующих индивидов*, направленной на целесообразное производство (воспроизводство) объектов материальной и духовной культуры.

К основным признакам совместной деятельности относятся присутствие всех участников, наличие общей (единой) цели, органов организации и руководства, разделение единого процесса совместной деятельности, возникновение у индивидов межличностных отношений [4].

Совместная деятельность может быть организована в разных по общению и взаимодействию участников деятельности формах.

1. *Совместно-индивидуальная деятельность*. Данная модель характеризует деятельность, для которой характерно общее задание для группы, но каждый сотрудник выполняет свою часть работы.

2. *Совместно-последовательная деятельность*. Модель предполагает последовательное выполнение участниками группы работы, направленной на решение общей задачи.

3. *Совместно-взаимодействующая деятельность* предполагает решение общей задачи в ходе непосредственного (одновременного) взаимодействия каждого члена группы со всеми другими [5].

Интенсивность образования психологической общности группы идет по линии нарастания: от совместно-индивидуальной к совместно-взаимодействующей форме. Вместе с этим совместно-индивидуальное взаимодействие позволяет определить личный вклад в общий результат каждого члена группы, актуализирует персональную ответственность.

Таким образом, содержание и организация совместной деятельности оказывают существенное

влияние на особенности непосредственного взаимодействия в группе.

Взаимодействие и общение

Специфической формой отношений выступает *общение*. Б.Г. Ананьев неоднократно подчеркивает, что оно, являясь обязательным компонентом всех видов деятельности, которые предполагают взаимодействие людей, оказывается условием, без которого невозможно познание действительности и формирование эмоционального отклика.

В.Н. Мясищев, освещая главные содержательные и формальные характеристики процесса общения, рассматривал его как процесс взаимодействия конкретных личностей, определенным образом отражающих друг друга, относящихся друг к другу и воздействующих друг на друга. Общение, по мнению автора, является таким видом взаимодействия людей, в котором участники своим внешним обликом и поведением оказывают более или менее сильное влияние на притязания и намерения, на состояние и чувства других [6]. При таком подходе можно выделить важную особенность взаимодействия — его *личностный и эмоциональный характер*.

Опираясь на сказанное выше, мы можем рассматривать взаимодействие в компании не только как организацию совместной деятельности сотрудников, направленную на решение поставленных задач, но и в качестве процесса, в котором проявляются и элементы свободного межличностного общения. Последнее зачастую существенно влияет на деловые отношения.

Ключевые характеристики взаимодействия, определяющие его мотивационный потенциал

Мотивационный потенциал взаимодействия представляет собой возможности, заложенные в этом процессе для создания условий актуализации мотивов сотрудников, влияющих на трудовую деятельность, на отношения с коллегами и к компании.

Приведенные выше сведения о сущности взаимодействия позволяют выделить ключевые характеристики этого процесса, которые оказывают влияние на возможность удовлетворения ряда актуальных потребностей сотрудников:

- взаимодействие представляет собой организацию совместной деятельности;
- личностная значимость деятельности для участников взаимодействия;
- личный вклад каждого в достижение общей цели;
- межличностное общение участников взаимодействия;
- активность участников процесса взаимодействия;
- изменения сторон под воздействием взаимного влияния.

Исходя из названных характеристик можно утверждать, что включение сотрудников во взаимодействие в разных сферах жизнедеятельности компании позволяет создавать условия для удовлетворения ряда их потребностей, значимых для людей при вступлении в организацию: в аффилиации, независимости и самостоятельности, уважении, достижениях, власти.

Потребность в аффилиации отражает стремление к теплым взаимоотношениям с другими людьми, присоединению к значимой группе, сотрудничеству. Взаимодействие в силу своих сущностных характеристик и при условии правильной организации с учетом личностных особенностей сотрудников позволяет участникам этого процесса удовлетворять названную потребность.

Потребность в независимости и самостоятельности при включении во взаимодействие реализуется в том, что каждый участник этого процесса имеет возможность самостоятельного выбора способа решения поставленной перед ним задачи и несет ответственность за результаты своей деятельности в рамках достижения общей цели.

Потребность в уважении реализуется во взаимодействии посредством внимания со стороны

других участников совместной деятельности, признания ими достоинств и заслуг каждого, кто включается во взаимодействие.

Потребность в достижениях удовлетворяется при условии, что распределение ролей, заданий осуществляется с учетом индивидуальных способностей, интересов. Это позволяет каждому выполнить свою часть работы наилучшим образом, достичь высоких личных результатов, проявить инициативу. Мотивационный потенциал взаимодействия реализуется при распределении обязанностей, позволяющем сотрудникам совершенствоваться в определенных видах деятельности и развиваться.

Потребность во власти как стремление влиять на людей побуждает их изменять свое поведение и отношение, контролировать окружающих. Она реализуется в процессе распределения ролей, в ходе осуществления взаимного контроля. Основанием для удовлетворения этой потребности выступает такая характеристика взаимодействия, как взаимное влияние сторон, приводящее к изменениям обеих.

Учитывая, что потребности человека выступают источником внутренней мотивации, организация взаимодействия в компании является инструментом внешней мотивации, стимулирующим возникновение личностно значимой деятельности.

Реализация мотивационного потенциала взаимодействия возможна при условии учета в практической деятельности особенностей основных структурных элементов этого процесса.

СТРУКТУРА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В структуре взаимодействия принято выделять пять основных элементов.

Субъекты взаимодействия

Сущностной характеристикой взаимодействия является то, что его участники выступают в роли

субъектов. При этом субъектом может быть как отдельная личность (индивидуальный субъект), так и группа людей (совокупный субъект) [7]. В корпоративном взаимодействии индивидуальные субъекты — это руководители и сотрудники, а групповые — коллектив, команды.

При рассмотрении индивидуального субъекта взаимодействия важными являются такие характеристики личности:

- отношения личности к миру и с миром, которые связывают человека и с действительностью в целом, и с ее отдельными аспектами, проявляясь в самореализации сотрудника в определенных сферах;

- мера креативности личности, связанная с «нетривиальным подходом к любому делу» [3].

Эти показатели проявления личности как субъекта взаимодействия, с одной стороны, влияют на характер и способы взаимодействия, а с другой — сами развиваются в процессе взаимодействия.

Становление личности субъекта происходит как при включении ее в деятельность, так и в проявлении собственной активности.

К.А. Абульханова-Славская отмечает, что возможность выразить себя в деятельности — основная потребность личности как субъекта. Это, по мнению автора, напрямую связано с проявлением активности личности. Целесообразно рассматривать активность субъектов, с одной стороны, как условие эффективного взаимодействия, а с другой — как его результат [4].

«Совокупный субъект», по мнению Б.Ф. Ломова, не представляет собой что-то аморфное. Он рассматривается как организованное и дифференцированное целое. Его изучение предполагает анализ тех реальных процессов, которые обеспечивают интеграцию индивидов на выполнение совместной деятельности, а также дифференциацию их функций. Автор отмечает, что фактором, объединяющим людей, выступает общая цель [8].

Коллектив как групповой субъект взаимодействия характеризуется таким важным качеством, как *поле интеллектуально-морального напряжения*

(термин Л.И. Новиковой и А.Т. Куракина). Оно определяется, с одной стороны, характером ценностей, обязательных для всего коллектива, направляющих общественно значимое поведение личности, с другой стороны, ценностей, представляющих «отдельным микрогруппам и членам коллектива возможности для некоторой самобытности в поведении» [3].

Поле интеллектуально-морального напряжения коллектива определяет характер отношений в нем, отражает особенности организационной культуры.

Таким образом, реализация мотивационного потенциала взаимодействия основана на знании характеристик индивидуальных и совокупных субъектов. Эффективность отношений обусловлена возможностями проявления личных качеств сотрудников.

Цели и задачи взаимодействия

Цель, имея субъективный характер и выражая активную сторону человеческого сознания, должна соответствовать реальным возможностям ее достижения конкретным субъектом.

Цели и задачи взаимодействия в компании можно разделить на *организационные (корпоративные), групповые и личные*.

Организационные (корпоративные) цели и задачи взаимодействия определяются основными функциями компании в той или иной сфере жизнедеятельности, например:

- в процессе производственной деятельности организация взаимодействия руководителей и подчиненных, сотрудников между собой направлена на построение эффективных производственных процессов и достижение высоких экономических результатов;

- в сфере корпоративного образования организация взаимодействия ориентирована на достижение высоких результатов обучения и развития сотрудников;

- организационная цель взаимодействия в рекреационной сфере — сплочение коллектива,

формирование корпоративной идентичности, приверженности, лояльности персонала;

- в сфере индивидуальной поддержки взаимодействие организуют с целью создания условий для большей отдачи сотрудников в процессе трудовой деятельности (чтобы беспокоящие их проблемы не отвлекали от работы).

Групповые цели взаимодействия (стоящие перед коллективом или отдельными группами, участвующими во взаимодействии) зачастую совпадают с корпоративными, если групповая субкультура соответствует организационной.

Личные цели сотрудников при включении их во взаимодействие могут быть различными:

- в производственной сфере целью включения сотрудников во взаимодействие может быть достижение высоких показателей и получение вознаграждения, стремление соответствовать ожиданиям организации или группы, самореализация;

- в образовательной сфере цель участия во взаимодействии для сотрудников — повышение уровня профессиональной компетентности и квалификации, установление деловых контактов, самореализация и саморазвитие;

- при включении во взаимодействие в рекреационной сфере сотрудники решают задачи установления неформальных отношений и удовлетворения потребностей в эмоциональных контактах, расширения социального опыта и реализации потенциальных возможностей, способностей, активности, которые не могут быть раскрыты в трудовой деятельности;

- включение во взаимодействие в ходе оказания индивидуальной поддержки определяется стремлением сотрудников расширить возможности разрешения возникающих производственных, психологических, личных, бытовых проблем.

Активность субъектов при включении во взаимодействие определяется во многом степенью соответствия корпоративных, личных и групповых целей. Соответственно, для реализации мотивационного потенциала необходимо создавать условия для согласования целей разных уровней.

Нормы и ценности взаимодействия

Нормы, лежащие в основе организации и осуществления взаимодействия, и ценности, обуславливающие его содержание, представляют следующий компонент структуры взаимодействия. Они определяются нормативными актами и программными документами, в соответствии с которыми строятся отношения руководителей и рядовых, работников между собой.

Нормы и ценности взаимодействия определяются рядом факторов, например, различными социально-профессиональными группами.

На ценности и нормы взаимодействия в компании оказывает влияние организационная культура. Анализ корпоративных ценностей показывает, что преобладающими являются ценности лидерства, развития, динамизма. Это определяет нормы, ориентирующие участников взаимодействия на высокий уровень личных и групповых достижений, что, в свою очередь, создает условия для высокого уровня внутренней конкуренции в современных компаниях; способствует формулированию четких правил; вместе с этим требует проявления определенного уровня инициативы, творческой активности сотрудников в разных сферах.

На ценности и нормы взаимодействия влияют особенности менталитета. Так, по мнению Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой, взаимодействие в отечественных компаниях в большей мере определяется не столько инструкциями и правилами, сколько коммуникативными ценностями (такими как честность, сотрудничество, открытость, доверие, искренность, внимательное отношение к другим людям) [9].

В целом мотивационный потенциал взаимодействия содержится в ценностях и нормах, определяющихся объективными факторами (особенностями менталитета, организационной культурой). При этом следует учитывать, что они формируются в процессе взаимодействия, отражая особенности участников и их предыдущий интерактивный опыт.

Средства взаимодействия

Мотивирующая роль взаимодействия определяется спецификой используемых средств. Основным среди них является речь, которая выполняет ряд взаимосвязанных функций: информационную, выразительную, апелляционную, изобразительную. Дополнительные средства взаимодействия — кинетический язык и система паралингвистических элементов.

Кроме вербальных и невербальных средств взаимодействие в компании обеспечивается техническими средствами. Особую роль играют Интернет и интранет. Он дает возможность общаться виртуально, участвовать в форумах, видеоконференциях, использовать электронную почту, ICQ.

Важным средством организации взаимодействия являются различные технологии: производственные, образовательные, организация корпоративных мероприятий, оказание индивидуальной помощи.

Совершенствование используемых средств и их оптимальное сочетание обеспечивает реализацию мотивирующей функции взаимодействия.

Специфика ситуаций взаимодействия в разных сферах жизнедеятельности компании

Ситуация взаимодействия характеризуется:

- наличием / отсутствием пространственного контакта между субъектами;
- характером пространства взаимодействия;
- содержанием, по поводу которого организуется взаимодействие (познание, предметно-практическая или духовно-практическая деятельность, общение, игра и т.д.);
- формами, в которых организуется взаимодействие;
- кооперацией или конкуренцией.

Изучение опыта взаимодействия в компаниях показывает, что в разных сферах организационной жизнедеятельности ситуация взаимодействия

различна в связи с особенностями названных характеристик этого процесса, на которые оказывают существенное влияние организационная культура и социально-педагогическое пространство корпорации.

Например, основным содержанием взаимодействия в производственной сфере является профессионально-трудовая деятельность. Особенности пространственной среды предприятия определяют характер взаимодействия сотрудников (одного отдела и разных). Кабинетная система ограничивает контакты, в то время как организация открытого пространства создает условия для увеличения их количества. Кроме этого, важную роль играет наличие и обустройство бытовых помещений (места для отдыха, кухни, буфета, столовых и т.д.).

При этом ситуация взаимодействия в производственной сфере во многом определяется не только особенностями пространственной среды, но и свойствами применяемой технологии трудового процесса, отражая основное содержание взаимодействия (предметно-практическая (трудовая) деятельность) и диктуя его формы.

Изучение опыта деятельности корпораций показывает, что в производственных подразделениях сотрудники, обслуживающие конвейер, включаются в совместную деятельность индивидуально-последовательного типа, предполагающую выполнение одной задачи без непосредственного контакта с другими работниками (опосредованное взаимодействие).

Технология производственной деятельности функциональных служб зачастую строится по типу индивидуально-совместной работы: в рамках общей задачи отдела каждый выполняет свою часть работы. При этом в рамках стоящих перед ними задач может возникать необходимость общения с сотрудниками своего отдела или других подразделений. Вместе с этим можно отметить, что взаимодействие в производственной сфере может строиться и в коллективной форме, опирающейся на совместно-взаимодействующий тип деятельности.

Взаимодействие в производственной сфере основано на функционально-ролевых отношениях, но на его эффективность оказывает влияние характер неформальных отношений.

Анализ практики и экспертных оценок консультантов позволяет утверждать: взаимодействие в производственной сфере современных компаний характеризуется высоким уровнем конкуренции (как между отдельными сотрудниками, так и между подразделениями). Это определяется стремлением работников достигать поставленных целей, системой ценностей в фирме (преобладание ценностей лидерства, достижения, развития) и типом организационной культуры.

При этом однозначного понимания роли конкурентного взаимодействия в достижении целей компании нет. С одной стороны, в современных условиях внутренняя конкуренция является необходимым фактором функционирования и развития корпорации. С другой стороны, есть угроза возникновения соперничества (выигрыш одного происходит за счет проигрыша другого), лидерства, противостояния. Нездоровая конкуренция влечет за собой утаивание информации, появление дезинформации, конфликты (как между сотрудниками, так и между отделами), ухудшает социально-психологический климат в коллективе и снижает результативность работы.

Внутренняя конкуренция в компании поддерживается и регламентируется рядом процедур, которые являются основанием выбора вектора дальнейшего профессионального и карьерного развития сотрудника, определения системы материального вознаграждения и в целом возможности продолжения трудовой деятельности человека в организации.

Также формирование внутренней конкуренции обусловлено системой корпоративной мотивации и установками руководства. По мнению исследователей и практиков, важно создавать условия в компании, способствующие конкуренции сотрудника прежде всего с самим собой, что является основой всестороннего совершенствования.

Ситуация взаимодействия в образовательной сфере определяется прежде всего ее содержанием, основу которого составляет познание. В ходе обучения сотрудники общаются непосредственно.

Характер процесса обучения может быть различным: с отрывом от производства и непосредственно на рабочем месте. В первом случае используют групповые формы (семинары, тренинги, деловые игры и т.д.), во втором — индивидуальные, предполагающие взаимодействие в диаде (наставничество, коучинг). Взаимодействие в процессе обучения имеет кооперативный характер, но при этом сохраняется ориентация на конкуренцию (индивидуальные показатели являются основанием для карьерного роста, результатов аттестации и т.п.).

Взаимодействие в рекреационной сфере социально-педагогического пространства имеет существенные отличия от отношений в производственно-бытовой и образовательной сферах. Основной его содержания выступает общение, игровая и духовно-практическая деятельность.

Взаимодействие в рекреационной сфере компании предусматривает установление широких межличностных отношений. Для этого используются специальные помещения (спортзалы, банкетные залы, концертные залы и т.д.), переоборудуются производственно-бытовые помещения (например, офис, комната отдыха) или рекреационные комплексы (базы отдыха, пансионаты, стадионы, парки и т.д.). Наиболее популярны групповые (игра, поход, коллективное творческое дело и т.п.) и массовые формы взаимодействия (концерт, праздник, банкет и др.).

Взаимодействие в рекреационной сфере характеризуется высоким уровнем кооперативности. Если используются формы, предполагающие элементы состязательности, то это придает отношениям конкурентный характер.

В сфере индивидуальной поддержки пространство взаимодействия определяет эффективность всего процесса: оно должно создавать обстановку конфиденциальности, психологического комфорта.

Содержанием процесса является оказание помощи (психологической, моральной) при разрешении проблем одного из участников взаимодействия (консультация, беседа).

Различие ситуаций взаимодействия обеспечивает возможность организовывать отличные друг от друга виды совместной деятельности для установления эффективных отношений (как функционально-ролевых, так и эмоционально-межличностных). Это позволяет *компенсировать недостатки (с социально-педагогической точки зрения) однотипных видов взаимодействия в производственной сфере*, являющейся в корпорации основной, а также реализовать мотивационный потенциал.

ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Как мы видим, в жизнедеятельности корпорации используются разные формы взаимодействия. Их выбор в разных сферах определяется спецификой поставленных задач, а также объективной необходимостью разделения и кооперации труда.

Рациональный выбор форм разделения и кооперации труда позволяет решать не только производственные, но и социальные задачи, связанные с формированием определенных качеств сотрудников, их отношением к трудовой деятельности с опорой на преобладающие корпоративные ценности и нормы.

Групповое и коллективное взаимодействие в компании

Среди разных форм организации взаимодействия особое место занимает групповая. Она отражает такую сторону трудовой деятельности, как кооперация.

Кооперация во всех подразделениях предприятия обусловлена рациональной системой производственных связей, текущего планирования производства, организации обслуживания рабочих

мест, участков и цехов, материально-технического снабжения, а также соблюдением технологической и трудовой дисциплины.

Групповое взаимодействие организуется в первичных коллективах компании между всеми его членами, внутри микрогрупп и между ними.

Организация группового взаимодействия предполагает включение членов коллектива в процессы выдвижения целей, достижение которых необходимо для решения задач, планирования путей их достижения, реализации намеченного, анализа проделанной работы.

Повышение уровня сотрудничества в групповом взаимодействии в компании возможно при использовании командных форм организации деятельности. В данной статье мы не будем рассматривать подробно данную тему, а остановимся лишь на наиболее общих аспектах функционирования команд.

Под командной формой организации работ в наиболее общем смысле понимается объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи более оперативно и качественно, чем при традиционной организации деятельности [10]. Возможности команды в повышении уровня сотрудничества определяются особенностями такой формы организации работы.

Л. Томпсон отмечает, что рабочая команда — это взаимозависимая группа людей, которые совместно отвечают перед организацией за конкретные результаты. Автор называет пять ключевых характеристик команды:

- ориентация на достижение совместной цели;
- взаимозависимость членов команды;
- четкие границы и определенная рамками поставленной задачи длительность существования группы;
- наличие у членов команды определенных полномочий (для руководства работой);
- взаимосвязь и взаимодействие с другими командными образованиями в более широкой социальной системе.

Л. Томпсон пишет, что рабочая группа, в отличие от команды, состоит из людей, которые учатся друг у друга и разделяют общие идеи, но не являются взаимозависимыми по существу и не работают над достижением общей цели. «Рабочие группы совместно используют информацию, имеют общие перспективы и понимание, принимают решения и помогают друг другу лучше выполнять работу, но акцент делается на индивидуальных целях и ответственности» [11].

Итак, основными характеристиками командной работы, значимыми для актуализации мотивов сотрудников, является ориентация на достижение совместной цели, коллективная ответственность, взаимозависимость людей, совместно-разделенный и совместно-взаимодействующий тип организации деятельности, единая для всей команды форма стимулирования, установление не только формальных, но и неформальных отношений.

Анализ исходных положений, характеризующих командную форму организации трудовой деятельности, позволяет говорить о том, что взаимодействие участников имеет коллективный (а не просто групповой) характер.

Признаками коллективного характера взаимодействия являются:

- наличие общей цели;
- сочетание коллективной и индивидуальной ответственности;
- разделение труда, функциональных обязанностей на основе учета интересов и способностей каждого;
- сотрудничество и взаимопомощь как необходимые условия достижения общей цели;
- привлечение участников работы к взаимному контролю;
- регулярное взаимодействие всех членов группы между собой;
- активное участие в совместной работе каждого;
- возможность выбора членами группы оптимального, с их точки зрения, способа решения поставленной задачи.

Исследования, посвященные вопросам коллективного способа организации взаимодействия, показывают высокую результативность и эффективность его в разных видах деятельности, что позволяет решать сложные и нестандартные междисциплинарные задачи.

Групповое взаимодействие в жизнедеятельности компании занимает достаточно важное место. Оно может быть реализовано в рабочей группе (наиболее часто встречающийся вариант) или в команде. В последнем случае взаимодействие приобретает коллективный характер.

Одним из интересных способов реализации коллективного взаимодействия являются *группы (кружки) качества*. Эту форму впервые применили на японских предприятиях в 1960-е гг. с целью повышения качества выпускаемой продукции, активизации персонала и инициативы работников. В настоящее время данная стратегия положительно зарекомендовала себя. Ее активно используют во всем мире.

Кружок качества представляет собой разновидность автономной рабочей группы, члены которой регулярно собираются вместе и обсуждают различные производственные вопросы. Для собраний выбирают время в течение рабочего дня или после смены.

Целью организации кружка качества является улучшение состояния коммуникаций между работниками (особенно между исполнителями и руководством), выявление и решение проблем, имеющих отношение к устранению брака, а также к любым аспектам деятельности подразделения.

Группа состоит из восьми-десяти работников одного и того же участка. Формирование кружка происходит на добровольной основе. Заседания проводятся еженедельно и продолжаются около часа.

Вознаграждения за участие в деятельности группы качества обычно нет: лучшим поощрением считается удовлетворенность работника плодами своей деятельности или символический приз (грамота, сувенир).

Группа работает под началом лидера (координатора), которого избирают или назначают. В его обязанности входит: руководство программой работы кружка качества, повышение нематериальной мотивации участников, оказание помощи в устранении проблем, организация и проведение необходимых консультаций по повышению качества продукции.

Деятельность групп качества строится таким образом, что участники сами определяют проблемы, которым следует уделить первоочередное внимание, намечают методы обнаружения производственных дефектов, разрабатывают меры по их устранению. Это определяет структуру программы работы кружка качества, которая включает следующие этапы:

- сбор информации о проблеме;
- анализ причин возникновения проблемы;
- оценка вариантов решения;
- разработка рекомендаций по решению проблемы;
- формирование программы внедрения решений и рекомендаций;
- распределение ответственности по внедрению программы оптимизации рабочих процессов между участниками.

Взаимодействие сотрудников в процессе работы кружка качества за счет вовлечения членов группы в совместную деятельность позволяет расширять сферу взаимного влияния, перенимать друг у друга опыт обнаружения дефектов и нахождения конкретных путей их устранения.

Основная форма общения — дискуссия. При этом можно также устраивать встречи с рабочими группами смежников, посещать семинары и конференции.

По мнению японских исследователей, слаженность группы качества обуславливается четырьмя основными факторами.

1. *Подбор хороших работников*. Главными чертами таких сотрудников в Японии признают следующие: устремленность к сотрудничеству, чувство ответственности, желание трудиться, хорошее состояние здоровья, общительность, дух

соперничества, удовлетворенность трудом. В группе качества такой человек проявляет инициативу, не довольствуется достигнутым, постоянно работает над собой.

2. *Наличие хорошего мастера.* Такой работник умеет слушать других, обучать, быть лидером. Он справедлив, способен поставить себя на место подчиненного, предан делу, устремлен к общим целям.

3. *Хорошие отношения между руководителем и подчиненными,* которые характеризуются совместным обсуждением деловых проблем, уважением мнений друг друга, честным изложением своих взглядов. Объединение усилий руководителя и подчиненных достигается в совместной работе, в ходе групповых дискуссий, бесед (в том числе неформального характера) и является неотъемлемым элементом успешной деятельности групп качества.

4. *Хорошая рабочая обстановка.* Она предполагает следующее: располагающую атмосферу, хорошие взаимоотношения со смежниками, слаженность в действиях, безопасность труда, ощущение справедливости в отношениях, приятное окружение. Благоприятная рабочая обстановка — обязательное условие функционирования групп, на фоне которого нужно формировать остальные три фактора.

Названные факторы играют важную роль в формировании хороших межличностных отношений в группе, определяя эффективность делового взаимодействия [12].

Идею кружков качества в производственной и образовательной сферах жизнедеятельности реализуют и отечественные корпорации.

Возможности реализации группового и коллективного взаимодействия в производственной и образовательной сферах связаны с особенностями организационной культуры, в частности с ценностями, ориентирующими компанию и сотрудников на конкуренцию или сотрудничество. При этом важным является совпадение стратегических целей фирмы, убеждений руководства по поводу роли такого взаимодействия в решении

поставленных задач и тактических действий по обучению коллективному и групповому взаимодействию.

Групповое взаимодействие реализуется и в рекреационной сфере. Оно может складываться стихийно, если сотрудники действуют по собственной инициативе, или с помощью руководства, которое пытается организовать досуг для работников.

Изучение опыта российских компаний по организации корпоративных праздников показало, что в последнее время все чаще используют коллективные модели. В этом случае мероприятие утрачивает оттенок массовых, организованных «сверху» форм работы с персоналом, в которых проявляют активность немногие, а большинству отводится роль зрителя-слушателя, и приобретает статус значимого события, сближающего людей.

Современные подходы к организации корпоративных мероприятий отражают использование коллективной модели, идеи которой берут свое начало в коммунарской методике, предложенной еще А.С. Макаренко.

По сути, такая подготовка строится с опорой на технологию коллективного творческого дела (КТД), разработанную И.П. Ивановым [13]. Особенностью этой методики является следующее: идею, предложенную организатором, коллектив в идеале воспринимает как собственную, организуемая деятельность имеет практическую направленность и ориентирована на благо всех сотрудников, в реализацию дела (на добровольных началах, с интересом и желанием) включаются все, чтобы иметь возможность раскрыть свои творческие возможности.

Групповое взаимодействие, возникающее в ходе выполнения совместной деятельности, является неотъемлемой частью таких сфер жизнедеятельности корпорации, как производственная, образовательная и рекреационная. Оно, с одной стороны, строится на основе существующих в компании ценностей и норм, а с другой стороны, имеет широкие возможности для развития

культуры, формирования норм поведения и отношения к общему делу, приобщения сотрудников к определенным ценностям и создания традиций.

Итак, групповое и коллективное взаимодействие в разных сферах жизнедеятельности компании имеет широкие возможности как для решения производственных задач, так и для удовлетворения потребностей сотрудников в проявлении активности, установлении межличностных отношений и самореализации.

Индивидуальное взаимодействие в компании

Функционирование компании предполагает не только групповую и коллективную деятельность. Практически в каждой из сфер (производственно-бытовая, образовательная, рекреационная, сфера индивидуальной поддержки) реализуется взаимодействие на основе общения в диаде.

Такое индивидуальное взаимодействие может возникать спонтанно в ходе осуществления совместной деятельности, неформального общения, в ходе решения функционально-ролевых или эмоционально-межличностных задач. Иногда его организуют специально для решения определенных задач.

В рамках статьи интерес представляет специально организованное индивидуальное взаимодействие.

Специально организованные ситуации индивидуального взаимодействия в рамках корпорации создаются для решения задач, направленных на повышение эффективности производственной деятельности сотрудников. Участниками могут являться руководитель и подчиненный, более опытный сотрудник и начинающий. Такое взаимодействие осуществляется в процессе *супервизии*.

Супервизия предполагает интенсивные отношения межличностной направленности, в которых один человек призван содействовать профессиональной компетенции другого.

По мнению Е.А. Климова, супервизия помогает найти профессионалу наиболее подходящий для

него образец и стиль профессиональной деятельности. В этом контексте супервизия — метод регулирования становления успеха. При этом важным условием является не только знание предметной области работы, но и себя.

Индивидуальная супервизия предоставляет возможность верного выбора и принятия решений при анализе ситуаций «спровоцированной неустойчивости», которые профессионал оценивает рационально и эмоционально. Такие обстоятельства могут возникать непредвиденно или в результате активности субъекта в нестандартных ситуациях [14].

Супервизия обеспечивает образовательную, поддерживающую и направляющую (административную) функции.

Образовательная функция выражается в том, что супервизор в процессе анализа исследует работу «подчиненного» с целью оказания профессиональной помощи. Таким образом наставник помогает сотруднику получить новые знания и навыки.

Поддерживающая функция супервизии направлена на противодействие стрессам. Она реализуется в обеспечении оценки и поддержки сотрудника как работника и как личности, в демонстрации зон ответственности.

Направляющая функция связана с планированием и контролем деятельности сотрудника. Она ориентирована на планирование и повышение эффективности использования личностных и профессиональных ресурсов работника, контроль.

По мнению П. Ховкинса и Р. Шохета, названные функции супервизии не встречаются в чистом виде. В зависимости от целевых установок супервизора могут наблюдаться различные их сочетания (причем возможно как разделение, так и комбинирование) [15].

Супервизия является важной формой организации индивидуального взаимодействия в жизнедеятельности компании. Анализ практики организации индивидуального взаимодействия показывает, что в наибольшей степени разработаны и находят применение программы обучающей

и направляющей супервизии, реализующиеся в форме наставничества.

Изучение практики организации наставничества в современных компаниях показывает, что важнейшими компонентами этого процесса выступают технологии наблюдения, контроля и проведения встреч.

Роль наставника зачастую выполняет непосредственный руководитель, что определяется его должностными обязанностями.

Процесс наставничества включает ряд этапов.

1. Диагностическое наблюдение руководителя за деятельностью сотрудника и заполнение диагностического бланка. Целью этого этапа является определение зоны роста сотрудника (выявление проблем).

2. Проведение наставнической встречи, которая строится по следующей схеме:

- самоанализ сотрудником своей профессиональной деятельности;
- анализ деятельности сотрудника наставником по результатам диагностического наблюдения;
- постановка целей (выявление навыка профессиональной деятельности, требующего развития и совершенствования);
- оказание поддержки и составление плана развития.

3. Тематическое наблюдение с целью определения результатов развития (например, проходит через неделю после проведения наставнической встречи).

При необходимости по результатам тематического наблюдения наставническая встреча может быть проведена снова и следом за ней — еще один цикл наблюдения.

Сам цикл наставничества как обучающий процесс, направленный на развитие требуемого умения или навыка, включает в себя следующие стадии:

- объяснение;
- демонстрация;
- имитация;
- практика;
- коррекция;
- обратная связь.

Такую схему используют в современных компаниях, ориентированных на реализацию мотивационного потенциала взаимодействия. Для повышения ее эффективности линейные руководители, выполняющие роль наставников, проходят регулярное внутрикорпоративное обучение.

Барьеры в использовании индивидуального взаимодействия в компании

Изучение опыта деятельности компаний и экспертных мнений консультантов показывает, что практика целенаправленной организации индивидуального взаимодействия с целью повышения уровня профессионализма сотрудников успешно реализуется лишь в ряде случаев. Можно выделить ряд барьеров.

Например, барьеры производственно-организационного характера. Наставничество, являясь важной частью адаптации и развития сотрудников, не всегда является предметом внимания руководства и служб персонала. Это приводит к тому, что в деятельности наставника утрачивается баланс между выполнением непосредственных должностных обязанностей и функций супервизора (сотрудник не успевает делать все).

Тормозящим фактором может выступать слабая разработанность системы вознаграждения наставников. В совокупности это приводит к потере желания брать на себя дополнительные обязанности.

Выходом из такой ситуации может быть изменение повседневных обязанностей менеджера (сотрудника) с включением в них задач наставничества и изменение в связи с этим критериев оценки и вознаграждений по результатам работы в целом.

Другая группа проблем внедрения наставничества в практику работы компании связана с психолого-педагогической готовностью специалистов-наставников. Важным барьером для эффективной реализации наставничества является отсутствие в компании соответствующей модели поведения наставника. Это приводит к ошибкам

в деятельности специалистов, выполняющих эти роли. Недочеты проявляются в неправильной организации наставнических встреч, неверном выборе манеры взаимодействия (например, преобладание менторского, авторитарного стиля или либерально-попустительского), недостаточном внимании к постановке обучающих и развивающих задач и последующему контролю их реализации.

Другим барьером выступает боязнь наставничества, связанная с отсутствием педагогических навыков и развитием определенных личностно-психологических качеств.

Преодоление барьеров психолого-педагогического характера возможно при условии разработки и систематической реализации педагогически обоснованных программ обучения наставников с целью овладения ими определенной моделью поведения, формирования необходимых умений, развития психологических и личностных качеств.

УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Итак, перечислим условия реализации мотивационного потенциала взаимодействия сотрудников.

- Обеспечение соответствия корпоративных, групповых и индивидуальных потребностей и целей при организации взаимодействия.

- Выбор содержания и форм взаимодействия с учетом специфики сферы жизнедеятельности компании.

- Использование разнообразных форм и средств организации взаимодействия с учетом особенностей индивидуальных и коллективных субъектов.

- Готовность всех участников к реализации сотрудничества типа взаимодействия.

- Обучение руководителей психолого-педагогическим основам моделирования этого процесса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Якобсон Л.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. — М.: Просвещение, 1969.
2. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. — СПб.: Речь, 2001.
3. Мудрик А.В. Введение в социальную педагогику. — М.: Институт практической психологии, 1997.
4. Абульханова К.А. Психология и сознание личности (проблемы методологии, теории и исследования реальной личности): Избранные психологические труды. — М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1999.
5. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников: Учеб. пособие для педагогических институтов. — М.: Просвещение, 1980.
6. Мясищев В.Н. Личность и неврозы // Психология отношений. — М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2003.
7. Каган М.С. Мир общения: Проблемы межсубъектных отношений. — М.: Политиздат, 1988.
8. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. — М.: Наука, 1999.
9. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Команда на рынке: стратегия и методы (руководство для эффективных команд). — СПб.: Речь, 2003.
10. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. — СПб.: Речь, 2002.
11. Томпсон Л. Создание команды. — М.: Вершина, 2006.
12. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. Очерки. — М.: Фонд имени И.Д. Сытина «Зарницы», 2003.
13. Иванов И.П. Энциклопедия коллективных творческих дел. — М.: Педагогика, 1989.
14. Климов Е.А. Психология самоопределения. — М.: Академия, 2004.
15. Ховкин П. Супервизия: индивидуальный, групповой и организационный подход. — СПб.: Речь, 2002.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Можно ли мотивировать любого сотрудника? Ответ на этот вопрос зависит от многих факторов. Знание инструментов, гарантирующих руководителю понимание поведенческих и личностных характеристик работников, обеспечивает компании дополнительные возможности развития в области управления персоналом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация персонала, немотивированные сотрудники, личные убеждения



Рачкова Светлана Борисовна — консультант по управлению персоналом, член совета Нижегородской Гильдии профессиональных консультантов, директор ООО «Персонал-навигатор» (г. Нижний Новгород)



Ладная Марина Анатольевна — управляющий партнер компании BS Согр., совладелица агентства «Кадровые решения» (г. Нижний Новгород)

Тема мотивации персонала (управление по целям, ключевые показатели эффективности (KPI), сбалансированная система показателей) очень популярна. Основная идея такова: следуя определенной тактике, руководитель может мотивировать любого сотрудника.

В условиях недостатка хорошего персонала подобную стратегию стали применять повсеместно. В итоге «замотивированных» сотрудников стало невозможно чем-то удивить.

После кризиса вакансий стало меньше, а свободного персонала больше. Это одна из главных причин пересмотра тенденций управления и процессов мотивации и обучения сотрудников.

Можно ли «медведя» мотивировать и обучить катанию на велосипеде? Да. Станет ли руководитель тратить время, средства и силы на подобную «мотивацию» при условии, что с гораздо меньшими усилиями он сможет обучить езде «ребенка» (который очень хочет этого) или взять на работу опытного «велосипедиста».

Руководители согласились с тем, что управлять мотивацией извне слишком дорого. Компании

сегодня заинтересованы в уже *мотивированных* работниках.

Говоря о мотивации, следует помнить, что цели компании для любого сотрудника являются внешними. Человек может принять и следовать им как своим личным только в двух случаях:

- 1) если внешние цели совпадают с внутренними;
- 2) когда внешняя цель является этапом на пути достижения личной.

В любой ситуации и вне зависимости от обстоятельств люди поступают согласно собственным мотивам, руководствуясь личными убеждениями.

Когда мы работаем с мотивированными и осознающими свою позицию людьми, задачи руководителя сводятся к тому, чтобы:

- представлять потребности компании, особенности рынка, детали должности принимаемого на работу сотрудника;

- правильно оценивать ведущую мотивацию должности (какая мотивация должна быть у идеального сотрудника, который займет эту должность?);

- точно оценивать ведущую мотивацию кандидата на должность, его основные поведенческие характеристики и профессиональные навыки, необходимые для выполнения работы;

- отслеживать изменения, при необходимости помогать сотруднику.

Что необходимо оценить руководителю при принятии решения о приеме или переводе сотрудника на вакантную должность?

Известно, что 80% трудового поведения составляют поведенческие навыки и только 20% — технические компетенции. Попробуйте описать десять характеристик любой должности. Как правило, восемь будут касаться поведенческих навыков.

Обычно руководитель, принимая на работу человека, интересуется следующими данными потенциального сотрудника:

- профессиональный опыт, навыки и знания;
- сильные и слабые стороны кандидата;
- готовность к обучению, ориентация на развитие;
- готовность к сотрудничеству;

- мотивация, трудовые ценности;
- инициативность, готовность брать на себя ответственность;
- уровень самооценки, притязаний.

До недавнего времени с достаточной степенью достоверности руководитель мог оценить лишь профессиональный опыт, навыки и знания сотрудника. Для этого обычно:

- проверяли рекомендации с предыдущих мест работы;
- оценивали трудовой стаж;
- давали рабочие кейсы и профессиональные задачи;
- оценивали потенциального сотрудника как эксперта в определенной области;
- устанавливали испытательный срок.

К сожалению, это дает всего около 20% необходимых данных. Именно поэтому руководители не могут полностью прояснить ситуацию.

Все большей популярностью и признанием в российском бизнесе пользуются инструменты, разработанные на основе модели DISC. Предложенная в 1921 г. американским психологом Вильямом Моултоном Марстоном, инструментально проработанная в середине двадцатого столетия модель DISC зарекомендовала себя как стратегически оправданная методика. Ее активно используют для управления персоналом в сотнях тысяч компаний 65 стран мира. Сегодня на нее обратили внимание и в России.

Модель DISC не является личностным тестом и имеет погрешность менее 10%, что отличает ее от других инструментов управления. Она разработана и используется для изучения четырех поведенческих характеристик, входящих в структуру личности, и описывает поведение и наблюдаемые эмоции индивида.

Методика позволяет учитывать следующие постулаты:

- люди видят мир по-разному;
- индивиды по-своему реагируют на одну и ту же ситуацию;
- практически каждый человек может быть успешен;

■ важна не природа поведения человека, а то, как он поступает на самом деле.

Модель основана на предположении, что проявления, поведение, окружение, наконец, судьба человека зависят от его представления о себе.

Если человек представляет себя коммуникабельным, он будет стремиться к общению. Если ему нравится решать сложные задачи, он станет их искать.

В свою очередь, представление о себе тесно связано с восприятием окружающего мира. Есть люди, видящие окружающий мир как враждебную, антагонистическую, неблагоприятную среду и успешны именно в таком окружении. Другие считают мир дружелюбным, благоприятным и уверенно ведут себя в данных условиях.

Поведение может быть активным и реактивным. Активное — когда человек, входя в ситуацию, не разбирается в деталях и стремится изменить обстановку «под себя». Реактивное поведение ха-

рактеризуется тем, что индивид внимательно изучает сложившиеся обстоятельства, а уже затем начинает действовать.

Таким образом, мы можем анализировать поведение любого человека по четырем направлениям (см. рисунок).

Итак, человек воспринимает среду, в которой он действует, как благоприятную или неблагоприятную и реагирует на конкретные ситуации активно или пассивно.

Если представить эти критерии в виде осей, то при их пересечении под прямым углом образуются четыре квадранта. Каждый из них соответствует одному из четырех факторов анализа поведения DISC.

1. *D — dominance (доминирование)*: активность при неблагоприятных обстоятельствах.

Человека с высоким фактором D можно характеризовать как решительного, энергичного, охотно идущего на риск и готового повести за собой

Рисунок. Базовые стили поведения DISC



Источник: данные компании DISC INSUNRISE Ltd.

других. Он не боится сложностей и конфликтов, с готовностью решает сложные задачи.

Такой сотрудник важен для компании, поскольку ориентирован на достижение результатов, выдвигает неожиданные, оригинальные идеи, охотно принимает на себя полномочия, быстро и бескомпромиссно принимает трудные решения.

Однако следует помнить, что своей активностью он зачастую вызывает опасения у других людей, решая задачи, может превышать полномочия, не любит рутинную работу, иногда невнимателен к мелочам. Ему необходимо прилагать особые усилия, чтобы доводить начатые дела до конца.

«Доминирующий» человек незаменим в должности руководителя, собственника компании, менеджера проектов, антикризисного управляющего, фрилансера.

Если же мы примем человека с подобной характеристикой на позицию бухгалтера, кассира, салонного продавца или любую другую должность, не связанную с решением сложных задач и постоянным преодолением трудностей, он легко их создаст, т.к. его основная мотивация — преодоление и достижение. Рутинная работа его вдохновить не может.

2. *I* — *inducement* (влияние, убеждение): как индивид воздействует на других людей.

Общительный, доверчивый, очень убедительный — так можно описать оптимиста и прирожденного вдохновителя, человека с высоким фактором *I*.

Почти всегда он вдохновлен сам и способен воодушевить окружающих. Стиль общения этого человека можно описать коротко: «продает». Если он открыл для себя какую-либо ценность, то он рассказывает об этом так интересно, что остальные захотят это попробовать.

Для организации такой человек просто незаменим во всех областях, связанных с общением, генерированием энтузиазма, контактами с людьми. При этом руководителю следует помнить: «вдохновенного» сотрудника часто волнует больше всего собственная популярность, нежели реальные результаты. Он нереалистичен в оценке коллег

(страдает излишней доверчивостью), склонен к оптимистичным оценкам ситуации (ошибается с оценкой временных рамок и промежутков), склонен «перепродавать» (не чувствует, когда надо остановиться и закончить продажу).

Сотрудник с высоким фактором *I* будет опасен для организации в бухгалтерии (много разговоров), в точных областях (сделает много ошибок, отложит все на последний момент), в работе, которую необходимо совершать в одиночестве (общение такому сотруднику просто необходимо).

3. *S* — *steadiness* (стабильность): как человек реагирует на ритм деятельности в своем окружении и перемены.

Расслабленный, систематичный и спокойный, такой сотрудник отлично приспособлен к выполнению любой рутинной работы. Поскольку безопасность — одна из ведущих потребностей этого человека, он получает энергию от упорядоченности всего вокруг себя, предпочитает содержать в порядке и отношения, и рабочий стол. Дружелюбный и внимательный, он помнит о коллегах и клиентах то, что они сами уже могли забыть.

Если для того чтобы завоевать новый рынок нам нужен сотрудник с высоким *I* (при поддержке высокого *D*), то для удержания клиентов, поддержки базы, регулярного общения с покупателем необходим упорядоченный и спокойный работник с высоким фактором *S*.

Однако следует помнить, что этому человеку сложно и некомфортно перестраиваться, т.к. он не любит перемен. Он будет всеми силами защищать сложившееся положение вещей, даже если ситуация невыгодна. такому сотруднику вряд ли стоит предлагать командировки.

Он будет неуспешен и демотивирован в должности, где необходимо вести несколько проектов одновременно, часто переключать свое внимание.

4. *C* — *compliance* (послушание, согласие): как человек реагирует на нормы и правила, установленные другими.

Человека с высоким фактором *C* можно охарактеризовать следующим образом: точный, любящий факты, аккуратный, перфекционист, педант.

Он всегда сосредоточен, обращает внимание на мелочи, точно следует стандартам и инструкциям, легко адаптируется к правилам, придерживается процедур.

Такой сотрудник очень дипломатичен с людьми, может стать незаменимым контролером качества. Как правило, это специалист узкой направленности.

Руководителю следует помнить, что человек, сильно полагающийся на правила, вряд ли рискнет действовать без прецедентов, может утонуть в деталях, желает получить полное объяснение, прежде чем какие-либо изменения произойдут, зачастую поддается чужому влиянию. Он нередко нуждается в помощи и поддержке, не любит рисковать.

Видимая простота инструмента DISC (опросник заполняют за 10–12 минут) не отменяет его высокой валидности.

Примечательной особенностью технологии является наличие так называемого профильного анализа должности, который позволяет руководителям технологично спроектировать поведенческий профиль идеального сотрудника для конкретной должности в организации с учетом характера работы, специфики компании, функциональных обязанностей и даже особенностей управления в фирме.

Использование подобных инструментов не только обеспечивает точное соответствие сотрудника занимаемой должности (и высокую мотивацию), но и помогает отслеживать эмоциональное состояние человека, предупреждать внутренние и внешние конфликты, формировать эффективные рабочие и управленческие команды и удерживать высокий уровень трудовой мотивации в коллективе.



Журналы по управлению персоналом

Управление развитием персонала

Первое специализированное российское издание, посвященное различным аспектам профессионального развития и обучения персонала. «Управление развитием персонала» — это журнал о новых технологиях, формах и методах управления профессиональным развитием, теории и практике обучения, планировании карьеры и управлении знаниями, а также об отечественных новинках и свежих зарубежных веяниях в области HR-менеджмента.

Основные темы журнала

- Роль кадровой политики и стратегии развития персонала
- Управление инвестициями в человеческий потенциал
- Современные технологии оценки и диагностики персонала
- Организация работы с кадровым резервом и введение в должность кандидатов
- Процесс адаптации и его мероприятия
- Планирование карьеры как основа развития человеческого ресурса
- Оценка эффективности корпоративного обучения
- Анализ человеческого капитала и его саморазвитие
- Методы профессионального обучения персонала компании
- Программы дополнительного образования: семинары, тренинги, наставничество, коучинг
- Методические разработки и новые инструменты развития человеческого потенциала
- Командообразование и построение отношений
- Построение внутрифирменных коммуникаций
- Разработка корпоративных стандартов работы с персоналом и клиентами
- Составляющие бизнес-имиджа: образование, лидерство, конфликтность, стрессоустойчивость
- Зарубежный и российский опыт в области обучения и развития персонала

Цель издания: предоставить специалистам в области управления человеческими ресурсами и развития персонала новейшую информацию о технологиях, формах и методах развития персонала. Дать возможность познакомиться на страницах журнала с новыми и интересными людьми, обмениваться практическим и теоретическим опытом, освещать российские и зарубежные тенденции в области эффективного развития персонала.



Главный редактор:
Рогачева Марина Ивановна — научный сотрудник Университета Санкт-Галлен (Швейцария), преподаватель авторского курса «Управление персоналом» ИПК РАГС (г. Москва), член Национального союза кадровиков и автор ряда статей в сфере эффективного управления персоналом.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Распечатать» 85032
«Пресса России» 12027
«Почта России» 79793

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru



ОШИБКИ В СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКЕ ПРИМЕНЕНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ СХЕМ

В статье автор рассматривает актуальные подходы к управлению мотивацией в условиях российской действительности на основе использования отдельных элементов классических теорий, анализа существующих схем, а также с учетом часто допускаемых ошибок при проектировании систем стимулирования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: демотивация, денежный фактор, индекс благополучия, мотивационная матрица, мотивационные процессы, формула эффективного руководства



Шлянчак Дмитрий Борисович — руководитель управления оценки и развития персонала ОАО «Национальные Кабельные Сети» (г. Москва)

Многие компании подменяют мотивационные схемы стимулирующими и используют систему Тейлора как единственный инструмент повышения производительности труда, тогда как выбор содержательных и процессуальных теорий достаточно широк. Однако не всегда они апробированы.

Итак, можно сделать следующие выводы относительно состояния данной области российского бизнеса на сегодняшний день:

- многие предприниматели научились хорошо оценивать состояние материальных активов;
- высокий заработок зачастую является единственным фактором мотивации;
- работодатели мало интересуются индивидуальными потребностями сотрудников;
- компании не считают эффективным формирование потребностей посредством методов управления персоналом.

Управленческие решения остаются прежними: давать людям зарабатывать больше, стимулируя рост индивидуальной производительности. Постулаты Тейлора пока остаются неколебимыми.

Игорь Маркичев отмечает следующее: «Везде одна и та же проблема: по-детски безответственное

и несерьезное отношение к жизни. Основной причиной неуспеха современных систем мотивации в России является инфантильность мотивируемых и мотивирующих, т.е. фактическое отсутствие базы мотивируемых. Некого мотивировать! Для имеющегося «контингента» нужны системы стимулирования, а не мотивации» [6].

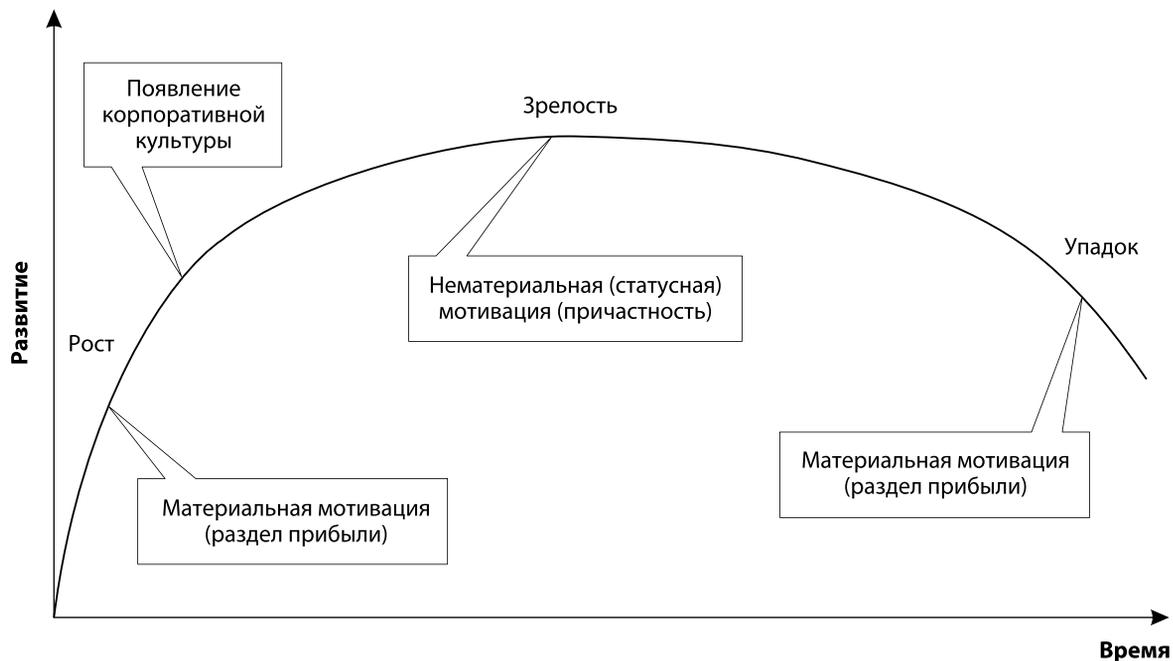
Конечно, вряд ли все можно объяснить особенностями национального характера, спецификой переживаемого Россией периода и тотальной зависимостью от западных наработок. Зарубежный опыт — это многолетняя история успехов и ошибок в области бизнес-решений, включая управление мотивационными процессами. Безусловно, учитывать его необходимо (в рамках определенных стратегических принципов).

Например, соглашаясь с теорией жизненного цикла компании, можно применять и принципы мотивационной стратегии (рис. 1).

Разработка любой теории опирается на гипотезу и достаточно четкие исходные данные. Очевидно, что исторический опыт нашей страны, особенности социально-политического и национального уклада, степень экономического развития имеют свою специфику, которую необходимо учитывать при разработке объективных подходов в области управления мотивацией.

Безусловно, ключевым фактором при формировании мотивационных стратегий и систем выступает фактор материальный, который, как выясняется, у нас и за рубежом имеет разные входные данные.

Рис. 1. Стадии развития организации и мотивационной стратегии



В 2008–2009 гг. ученые Принстонского университета проанализировали результаты опроса 450 тыс. американцев для составления индекса благополучия Gallup-Healthways Well-Being Index и выяснили следующее: у менее обеспеченных слоев населения США ощущение счастья растет по мере увеличения доходов. У тех, кто зарабатывает более \$75 тыс. в год, размер заработка практически не влияет на эмоциональное состояние.

Джеймс Мэддакс, преподаватель психологии университета Джорджа Мейсона в США, считает: денежный фактор сказывается до определенной степени, после определенного порога дополнительный доход не влияет на повседневное отношение к жизни или самоощущение. Он полагает, что утверждение верно во многих странах.

В 2008 г. средний семейный доход (доход домохозяйства) в США составлял около \$71,5 тыс., медианный показатель — \$52 тыс. (из-за наличия относительно небольшого числа домохозяйств с высоким доходом).

В июле 2009 г. исследовательский холдинг «Ромир» в ходе проведения очередного всероссийского опроса обобщил мнение 1500 человек на тему «Сколько денег нужно семье из трех человек, чтобы жить нормально?» Результаты были следующими: 56 тыс. руб. в месяц (672 тыс. руб. в год).

Граждане, чей ежемесячный доход не превышает \$1150, в США считаются бедными (верхней границей бедности считается уровень прожиточного минимума, умноженный на 2,5). 24 сентября 2010 г. министр здравоохранения и социального развития РФ Татьяна Голикова подтвердила оценки среднего показателя прожиточного минимума по России — 4 тыс. 780 руб. [6].

Очевидно, что российский «индекс счастья» (уровень удовлетворения большинства актуализированных потребностей), иной, нежели в других странах, особенно при сопоставлении норм оплаты труда, цен и социальных стандартов.

Подходы к управлению мотивацией должны быть гибкими и изменяемыми сообразно ситуации.

Есть ли актуальные прикладные разработки, упраздняющие сходство терминов «мотивация» и «стимулирование» и обеспечивающие объективный учет потребностей каждого из сотрудников? Как поступать в ситуации кризиса?

На наш взгляд, лучший подход на сегодня — выборка универсальных и действенных методов

(свободных от социально-культурных норм и особенностей), которые можно успешно реализовать в российских компаниях.

Источником трудовой активности и эффективности является работа по выявлению, формированию и удовлетворению потребности, поэтому необходимо определить перечень необходимых управленческих решений, реализуемых в ходе подготовки и внедрения системы мотивации (табл. 1).

Часто собственники и руководители не знают и не умеют использовать инструменты мотивации. Это приводит к ошибкам уже на подготовительном этапе.

Нередко (особенно в начале своей деятельности) топ-менеджер, желающий реализовать на новом месте проверенные предыдущим опытом мотивационные подходы, начинает их немедленно внедрять, полностью не ознакомившись с состоянием внутренней среды в компании. Если работники недовольны, то сначала необходимо разработать план по преодолению демотивационной составляющей (рис. 2).

Взгляды А. Маслоу актуальны и для рассматриваемой нами проблемы: невозможно эффективно удовлетворить высокоуровневые потребности, минуя низкоуровневые (особенно биологически обусловленные).

Развивая идеи Маслоу, можно предположить, что так часто упоминаемый денежный фактор в таком случае разбивается на две части.

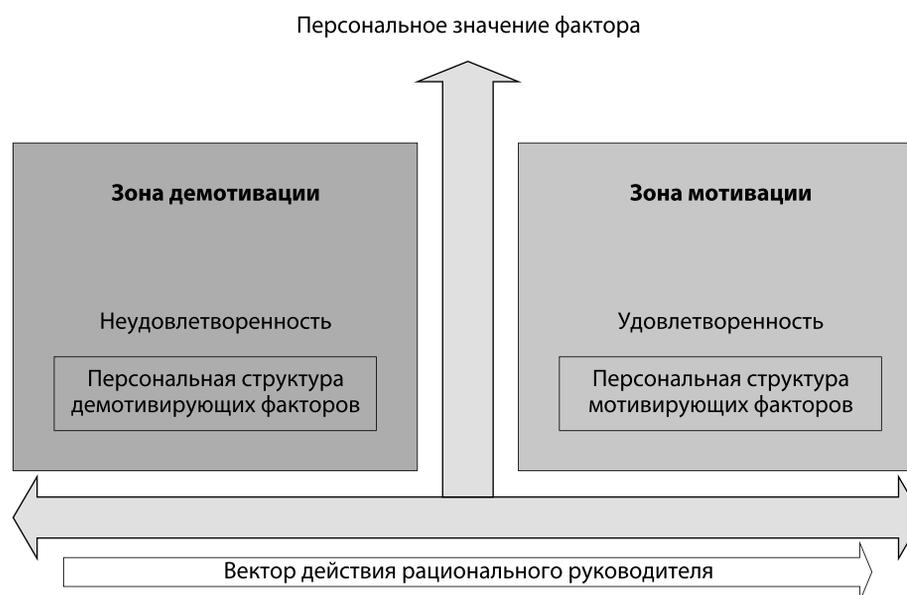
1. То количество денег, которое необходимо для поддержания биологического и социального существования человека (покупка продуктов, плата за жилье, транспортные расходы и т.д.).

2. Денежные суммы или материальные льготы, превышающие индивидуальный, а не установленный государством социальный и биологический минимум.

Таким образом, выплата денежных средств в размерах, не покрывающих (или едва покрывающих) расходы первой части, становится мощнейшим демотивационным фактором. Наличие определенного минимума средств является гигиеническим фактором (термин Ф. Херцберга).

Таблица 1. Перечень необходимых управленческих решений для внедрения системы мотивации

Основные направления деятельности	Цель	Отдельные формы и методы реализации
Оценка возможностей и закрепление основных корпоративных принципов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Формирование мотивационной политики в соответствии с идеологией акционеров ■ Объективная оценка имеющихся ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Тематические совещания ■ Перспективный план реализации ■ Бюджетирование ■ Кадровая политика ■ Корпоративный кодекс ■ Коллективный договор
<ul style="list-style-type: none"> ■ Исследование рабочих мест ■ Аудит условий труда 	Преодоление демотивационных факторов и неудовлетворенности условиями труда	<ul style="list-style-type: none"> ■ Опрос ■ Ревизия рабочих мест
Регулярные опросы	Изучение мнения сотрудников относительно того, как они оценивают результаты своего труда относительно общекорпоративных целей	<ul style="list-style-type: none"> ■ Регулярный структурированный опрос ■ Ситуационное анкетирование ■ Интранет-форум
Систематическое информирование сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> ■ Осмысление сотрудниками выгод, предоставляемых предприятием ■ Удовлетворение потребности в получении информации (каждый работник должен знать смысл своей работы, ощущать значимость ее выполнения, четко осознавать цели) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Job offers (развернутое предложение работодателя для топ-менеджеров и ключевых сотрудников, содержащее информацию о конкретных выгодах) ■ Создание информационных листов о предоставляемых сотруднику льготах, регулярное подведение итогов ■ Четкое описание функционала и компетенций ■ Персональное целевое планирование
Обобщение приоритетных потребностей	Систематизация подходов к управлению мотивацией в условиях дефицита ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Мотивационная матрица ■ Система Герчикова (см. ниже) и другие прикладные системы мотивационной классификации
Разделение сотрудников по группам	Определение вклада каждого сотрудника в общее дело	<ul style="list-style-type: none"> ■ Различные процедуры оценки ■ Нормирование труда ■ Разработка и применение схем грейдинга и персонального стимулирования
Учет мнений работников	<ul style="list-style-type: none"> ■ Вовлечение сотрудников в процесс повышения эффективности ■ Создание обстановки доверия ■ Удовлетворение потребности в социальном и профессиональном признании 	<ul style="list-style-type: none"> ■ День общения с топ-менеджментом ■ Предоставление контактов высшего менеджмента для установления обратной связи ■ Деловые игры ■ Выпуск корпоративных СМИ ■ Тематические собрания
Оценка вклада сотрудника	Объективное вознаграждение по итогам работы	<ul style="list-style-type: none"> ■ Классические формы управленческого контроля ■ Инструменты ассесмента ■ Разработка специальных программ
Стимуляция повышения эффективности	<ul style="list-style-type: none"> ■ Повышение производительности ■ Снижение издержек 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка и внедрение схем материального стимулирования ■ Пропаганда опыта и быстрой карьеры ■ Публичные награждения ■ Выпуск и вручения знаков отличия
Обучение руководителей методам управления мотивацией	<ul style="list-style-type: none"> ■ Формирование единых подходов в управлении мотивацией ■ Донесение до руководителей необходимых знаний и умений 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Программы развития ■ Тренинг ■ Оценка ■ Совместная разработка мотивационных проектов

Рис. 2. Преодоление демотивационной составляющей

Последующее денежное стимулирование — мотивирующее действие (до определенного предела, пока сотрудник не пересмотрит свою позицию относительно величины заработной платы).

Эксперты отмечают также следующие сильные факторы демотивации:

- нарушение негласного контракта;
- неиспользование навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование идей и инициативы;
- отсутствие чувства причастности к компании;
- невозможность личного и профессионального роста;
- отсутствие признания достижения со стороны руководства и коллег.

Устранив демотиваторы, можно переходить к следующим процедурам.

Опрос сотрудников строится с учетом особенностей компании, размера решаемых задач. Целесообразно проводить его именно на начальной стадии внедрения мотивационных схем, сделав

наиболее важные части регулярными. Пример анкеты, который автор с успехом применял во время работы в федеральной розничной торговой сети, представлен в Приложении.

Неудовлетворенность сотрудников также обусловлена дефицитом информации и, соответственно, невозможностью оценить выгоды, предлагаемые работодателем. Одним из способов предоставления необходимой информации является опыт визуализации общей стоимости труда (total cost), выраженной в конкретных цифрах.

Так, по свидетельству руководителей российского офиса компании «ЗМ», ее сотрудники получают на руки чек с указанием зарплаты и премиальных выплат конкретного сотрудника, затрат компании на его обучение, времени использования служебного автомобиля, дополнительных вложений в пенсионный фонд, спортивные мероприятия и т.п.

Таким образом, у сотрудника появляется возможность объективно оценить вес всех вложений компании в его работу и развитие, сопоставить

со своими ожиданиями и альтернативными предложениями на рынке труда. Часто это способствует росту удовлетворенности работника условиями труда. Монетарные мотивационные схемы в данном случае становятся более популярными (а это и есть формирование потребностей).

Отметим также дифференциацию сотрудников по группам. Большинство компаний не в состоянии обеспечить удовлетворение потребностей согласно индивидуальным запросам каждого работника.

Инструментом стратегического подхода к мотивации групп сотрудников может послужить простая мотивационная матрица (рис. 3).

Принципы подхода руководителей к каждой из групп сотрудников будут следующими (табл. 2).

Другой популярный отечественный инструмент мотивации — классификация, предложенная

В.И. Герчиковым, согласно которой предполагается наличие в организации пяти мотивационных типов (табл. 3).

Достоинство системы В.И. Герчикова в разработанном и апробированном инструментарии в виде личного опросника, позволяющем диагностировать преобладающий тип мотивации, а также рекомендациях по применению различных форм стимулирования к каждому из типов (табл. 4).

Одним из главных факторов успешности любого мотивационного проекта, как уже было отмечено выше, является подготовленность руководителя к практической реализации задач.

Почти 60% опрошенных Русской Школой Управления посетителей сайта Mini MBA хотели бы получить навыки управления мотивацией, которые помогли бы работать в реальных условиях [7].

Рис. 3. Мотивационная матрица

Разделяй и мотивируй (стимулируй)

	Хотят	Не хотят
Могут	Капитал	Персонал
Не могут	Ресурсы	Сотрудники

Таблица 2. Принципы подхода руководителей к группам сотрудников

Категории	Характеристика	Что делать
Капитал	И хотят, и могут работать	Поддерживать мотивацию, вознаграждать
Ресурсы	Хотят, но не могут работать	Обучить
Персонал	Могут, но не хотят работать	Сформировать потребности
Сотрудники	Не хотят и не могут работать	Чаще увольнять, организовать качественный отбор сотрудников

Таблица 3. Классификация В.И. Герчикова по базовым типам трудовой мотивации

№	Работник (тип мотивации)	Ориентация	Отношение к бизнесу, работе, коллегам и работодателю
1	«Инструментал»	«Голый» заработок (желательно наличными и незамедлительно)	Равнодушие к форме собственности и работодателю
2	«Профессионал»	Реализация своих профессиональных способностей, знаний и возможностей	Интерес к содержанию труда и характеру работы
3	«Патриот»	Высокие идейные и человеческие ценности	Ориентация на достижение равенства и гармоничные отношения в коллективе
4	«Хозяин»	Приумножение собственности, внутренние идеи постоянного увеличения материальных благ	Трудолюбие, постоянное повышение производительности
5	«Люмпен»	Уравнительное распределение	Чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ, отказ от ответственности перед бизнесом и коллегами

Таблица 4. Формы стимулирования разных мотивационных типов

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	«Инструментал»	«Профессионал»	«Патриот»	«Хозяин»	«Люмпен»
Негативные	Нейтральны	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральны
Натуральные	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральны	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральны	Нейтральны
Патернализм	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организационные	Нейтральны	Базовые	Нейтральны	Применимы	Запрещены
Участие в управлении	Нейтральны	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

Источник: [2].

Обучение необходимо еще и потому, что зачастую сами руководители нуждаются в мотивации для воспитания в себе эффективных целеустремленных лидеров.

Академик В.А. Трапезников предложил простую формулу эффективного руководства, состоящую из четырех звеньев, отражающих требования к руководителю: «знает — может — хочет — успевает». Для этого на первый план в овладении как управленческой, так и конкретно мотивирующей компетенцией выступает обучение тому, как правильно ставить цели, управлять временем,

делегировать полномочия, выстраивать эффективную обратную связь, учитывать особенности сотрудников, контролировать ситуацию. В результате будут созданы необходимые условия для прикладного внедрения эффективных мотивационных схем.

Подведем итоги. Чтобы организовать действенную систему мотивации, будьте последовательны.

1. Выясните у владельцев компании их взгляды в отношении принципов мотивации и стимулирования, оцените имеющиеся ресурсы.

2. Проведите мотивационный бенчмаркинг, а также анализ неэффективных решений в этой области, опираясь на опыт других (лучше отраслевых) компаний.

3. Отфильтруйте ненужное и составьте приоритетный список потенциально эффективных решений системы управления мотивацией для бизнеса с конкретным ресурсным обоснованием каждого пункта.

4. Изучите особенности сотрудников фирмы, устранили демотиваторы, введите систему постоянного мониторинга коллективного и индивидуального мнения.

5. Определите эффективные способы и инструменты объективного контроля.

6. Составьте матрицу «хочет — может».

7. Рассмотрите возможности системного применения наиболее эффективных форм персональной мотивации.

8. Выявите неформальных лидеров. Назначьте ответственных для каждого направления работы.

9. Обучите лидеров эффективным способам управления мотивацией.

10. Управляйте мотивацией сотрудников постоянно и системно.

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Изучение ценообразования на основе воспринимаемой потребительской ценности

Инструкция. Анкета состоит из утверждений. Просим Вас оценить каждое из утверждений, обведя кружочком цифру, соответствующую представлению о степени удовлетворенности Ваших потребностей, запросов и т.п. Анкета анонимная.

1. Заполните таблицу (табл. 1).
2. Какую часть жизни вы уделяете работе? (укажите в процентах)
3. Что Вас привлекает в работе?
4. С какими основными трудностями Вы сталкиваетесь?
5. Сравните каждую пару приведенных ниже факторов, влияющих на эффективность работы. Отметьте

в каждой паре один фактор, который является для Вас более важным (табл. 2).

6. Самое главное в работе для Вас (расставьте цифры в соответствии со значимостью: 1 — наиболее важный аспект) (табл. 3).

7. Продолжите, пожалуйста, следующие предложения.

- «Чтобы работа приносила мне большее удовлетворение, мне бы хотелось...»
- «Мне кажется, что я мог(ла) бы лучше работать, если...»
- «Для лучшей организации работы я бы мог(ла) предложить...»

Таблица 1.

№	Удовлетворенность	Оценки				
		Вполне удовлетворен(а)	Удовлетворен(а)	Не вполне удовлетворен(а)	Неудовлетворен(а)	Крайне неудовлетворен(а)
1	Компанией, в которой вы работаете	1	2	3	4	5
2	Условиями (жара, холод, шум и т.д.)	1	2	3	4	5
3	Работой	1	2	3	4	5
4	Месторасположением	1	2	3	4	5
5	Доставкой на работу	1	2	3	4	5

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Изучение ценообразования на основе воспринимаемой потребительской ценности (продолжение)

Таблица 1. (продолжение)

№	Удовлетворенность	Оценки				
		Вполне удовлетворен(а)	Удовлетворен(а)	Не вполне удовлетворен(а)	Неудовлетворен(а)	Крайне неудовлетворен(а)
6	Длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
7	Зарплатой (в соответствии с трудовыми затратами)	1	2	3	4	5
8	Зарплатой (в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят в других компаниях)	1	2	3	4	5
9	Организацией питания на рабочем месте	1	2	3	4	5
10	Возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11	Тем, как вы можете использовать свои качества	1	2	3	4	5
12	Ощущением вашей стабильности	1	2	3	4	5

Таблица 2.

1	Высокая зарплата	Уверенность в завтрашнем дне
2	Уверенность в завтрашнем дне	Хороший коллектив, дружеские отношения
3	Хороший коллектив, дружеские отношения	Высокая зарплата
4	Надежность компании	Совместные мероприятия, выходящие за рамки работы
5	Уверенность в завтрашнем дне	Высокий статус в компании
6	Высокий статус в компании	Высокая зарплата
7	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами	Сувениры, публичное признание, победа в конкурсе
8	Надежность компании	Высокий статус в компании
9	Сувениры, публичное признание, победа в конкурсе	Высокая зарплата
10	Высокая зарплата	Возможность самореализации
11	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами	Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость
12	Хорошие условия труда	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами
13	Уверенность в завтрашнем дне	Возможность самореализации
14	Хорошие условия труда	Уверенность в завтрашнем дне

ПРИЛОЖЕНИЕ.**Изучение ценообразования на основе воспринимаемой потребительской ценности (продолжение)****Таблица 2.** (продолжение)

15	Высокий статус в компании	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами
16	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами	Возможность самореализации
17	Высокая зарплата	Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость
18	Возможность самореализации	Надежность компании
19	Высокий статус в компании	Возможность самореализации
20	Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость	Сувениры, публичное признание, победа в конкурсе

Таблица 3.

Условия работы
Справедливая оценка труда
Сочувствие в случае возникновения проблем
Причастность к коллективу
Лояльность, забота со стороны компании
Интересная работа
Деньги
Грамотный и справедливый руководитель
Возможность продвижения по службе
Безопасность, стабильность
Другое (напишите)

ИСТОЧНИКИ

1. Анкета изучения мотивации. — <http://www.hr-portal.ru/tool/anketa-izucheniya-motivatsii-0>.
2. Артамошкин С.Н., Диканова М.Ю. Каждому — по потребностям, или Типологическая модель мотивации // Справочник по управлению персоналом. — 2005. — №11.
3. Березин И. Цифры и факты. Сколько денег нужно для жизни в России. — www.romir.ru/news/res_results/601.html.
4. Результаты опроса: приоритеты в обучении. — <http://uprav.ru/news/2010/1334577393>.
5. Счастье начинается с \$75 тысяч в год. — http://business.gorod48.ru/bfm/1606/?month=12&year=2010&phrase_id=123044.
6. E-xecutive. Международное сообщество менеджеров. — <http://e-xecutive.ru>.
7. Mini MBA. — www.mini-mba.ru.

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

В данной статье автор рассматривает результаты проведенного исследования и анализа лояльности рядовых сотрудников и руководителей по различным параметрам.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: лояльность сотрудников, цели компании, уровень лояльности



Осипова Стелла Юрьевна — главный специалист казначейства департамента по планированию и капитальным вложениям ЗАО «Ямалгазинвест» (г. Москва)



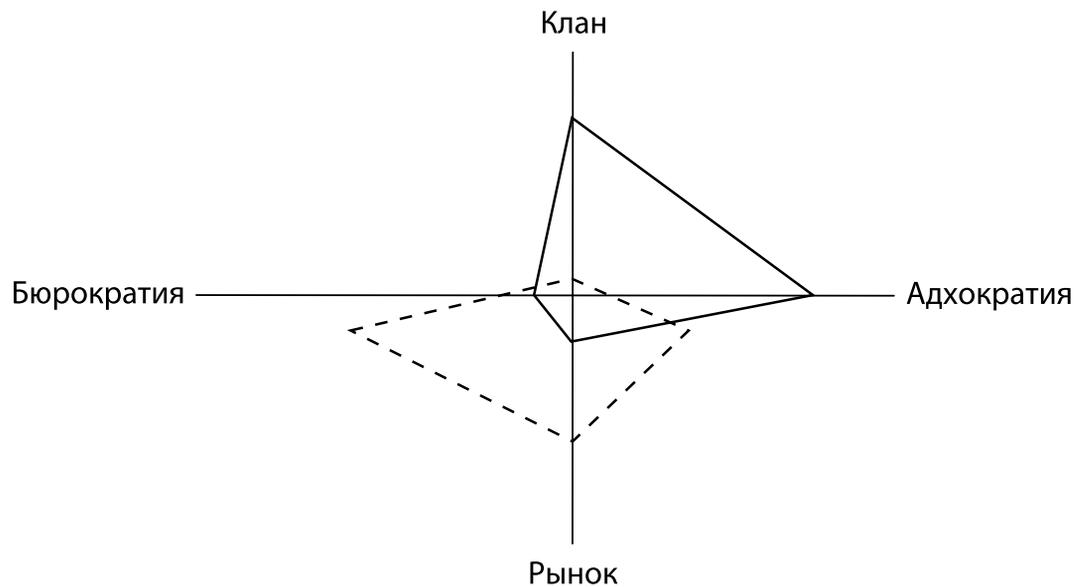
Сидорова Вера Николаевна — к. э. н., профессор кафедры управления человеческими ресурсами РЭУ им. Г.В. Плеханова (г. Москва)

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что переход к социально ориентированному рынку предполагает необходимость создания действенного механизма формирования лояльности персонала к компании. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства (основы роста реальных доходов и уровня жизни населения).

В компании ООО «Новые Формы» было проведено исследование с целью выявить уровень лояльности персонала и разработать эффективную стратегию по его увеличению.

Структура персонала компании складывалась по мере развития производства. С момента открытия там трудилось всего семь человек: директор, бухгалтер, проектировщик, три монтажника и сварщик на производстве. С увеличением масштабов деятельности количество персонала тоже менялось (сегодня работает 17 человек). Организационная структура управления — линейная (рис. 1).

Специально формированием лояльности персонала к своему предприятию директор никогда

Рис. 1. Организационная структура управления

не занимался: он считал, что работники должны быть искренне преданы своей фирме и общему делу.

Система управления персоналом сложилась на предприятии хаотично. Сначала количество работников было невелико, и директор лично участвовал во всех делах компании. В настоящее время она строится следующим образом. Каждое из подразделений предприятия представляет собой отдел, во главе которого стоит начальник (в бухгалтерии — главный бухгалтер). Все решения по управлению компанией принимаются сверху, от директора. Он доводит их до начальников на оперативных совещаниях, которые проводятся еженедельно и чаще (в зависимости от состояния дел). Главы отделов в рабочем порядке сообщают о решениях своим подчиненным.

Все сотрудники имеют возможность поговорить напрямую с директором, особенно если дело касается какой-либо критической ситуации (поломка станка, проблемы с выполнением крупных

заказов, нарушение сроков поставки расходных материалов и т.д.), но обычно он занят административными проблемами, и все вопросы решают с начальниками отделов.

Директор осведомлен, кто в коллективе чем занимается, и общее направление ему известно, но конкретным распределением объемов работ на объекте занимается начальник производственного отдела. Вместе с тем именно по решению директора происходит выплата заработной платы.

Система оплаты на предприятии такова: каждый сотрудник соответственно своей должности получает фиксированную часть зарплаты, которая составляет около 30% от общей суммы чистого дохода. Остальные 70% выплачивают за количественное и качественное выполнение работ. Таким образом, оклад достаточно мал, и при появлении нестандартных и кризисных ситуаций сотрудник рискует большей частью денег. Для расчета сдельной части зарплаты начальник

каждого отдела подает данные о каждом работнике за месяц (количество отработанных дней, причины невыхода на работу — болезнь, прогул и т.п.), а также представляет отчет о выполненных работах отдела.

В последнее время данная система вызывает недовольство у работников производственного отдела по поводу неравномерного распределения сдельной части заработной платы между сотрудниками внутри структурного подразделения. Каждому кажется, что он работает больше других, соответственно, и оплату должен получать выше. Многие считают: в других подразделениях получают более высокую оплату труда, затрачивая при этом меньше усилий. Между собой подразделения общаются мало, только в рамках должностных обязанностей.

Следует отметить, что в процессе работы зачастую возникают затруднения во взаимодействии подразделений из-за несогласованности процесса и недостаточно тщательного выполнения должностных обязанностей:

- задержки с поступлением материалов и расходных комплектующих из-за несвоевременного оповещения сотрудниками ответственных за приобретение в данный момент;
- частые авральные режимы из-за установления строгих сроков изготовления продукции;
- несоблюдение технических требований производства и несвоевременное изготовление металлоконструкций;
- плохие погодные условия, не позволяющие своевременно выполнять производственные работы;
- система штрафов за некорректное поведение и пьянство на рабочем месте.

Из-за возникновения подобных ситуаций работники получают сдельную часть заработной платы не в полном объеме, что негативно сказывается на отношении к руководству.

В силу объективных причин площадки выполнения работ находятся в разных частях Москвы и

Московской области. Рабочие негативно относятся к тому, что иногда им приходится добираться до объекта самостоятельно. Зачастую сотрудники недовольны трудом в некомфортных условиях из-за погодных условий. Работники всегда хотят увеличения постоянной части заработной платы и сокращения объемов работ.

Для определения уровня лояльности персонала было проведено анкетирование всех сотрудников (на производстве и в офисе).

В исследовании было использовано три анкеты: «Проявление заботы», «Понимание целей компании» и «Уровень лояльности» (см. Приложения 1–8). В целях повышения достоверности результатов исследования опрос провели анонимно (без указания фамилии работника). Известны были лишь должности заполняющих бланки. Для удобства работы с результатами анкет они были переведены в электронный вид. Рассмотрим результаты анкетирования подробнее.

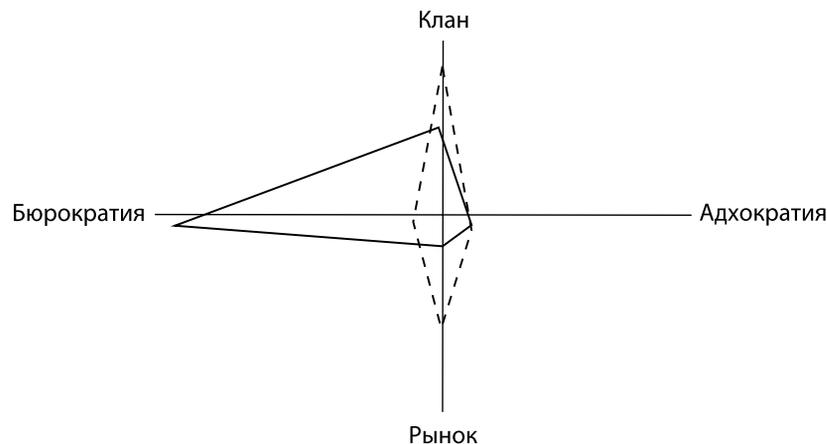
1. Анкета «Проявление заботы»¹ была предложена как сотрудникам организации (восемь вопросов), так и директору (десять вопросов).

По результатам проведения можно сделать следующие выводы. Директор набрал 22 балла (средний уровень заботливости о персонале), это характеризует его как внимательного и участливого руководителя. Некоторые аспекты личной жизни сотрудников его не касаются, и он против того, чтобы заниматься «психотерапией» на рабочем месте. Это свидетельствует о том, что лояльность может возникнуть в его коллективе, особенно если есть и другие способствующие ей обстоятельства.

У персонала дело обстоит несколько иначе: 44% работников оценили уровень заботливости со стороны руководства и коллектива как низкий, остальные 56% — как средний.

Низкие показатели наблюдаются у семи работников с производства; у всех остальных — средние. У четырех работников производства показатели совсем низкие, т.е. четверо из девяти

¹ Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003. — *Здесь и далее прим. авт.*

Рис. 2. Результаты анкетирования персонала для выявления оценки уровня заботливости руководства

производственных рабочих считают, что руководство совсем мало о них заботится (рис. 2).

2. Анкета «Понимание целей компании»². В данном опросе принимал участие весь персонал компании за исключением директора. (Кто лучше него может знать цели фирмы?)

Подавляющее большинство сотрудников поставило низкую оценку уровню собственной осведомленности о ценностях, целях компании и способах их достижения. Так, рабочие на производстве считают, что получают от руководства недостаточно информации о положении дел в фирме, ее месте на рынке. Средние показатели — у бухгалтеров, дизайнеров-проектировщиков, начальника производственного отдела (рис. 3).

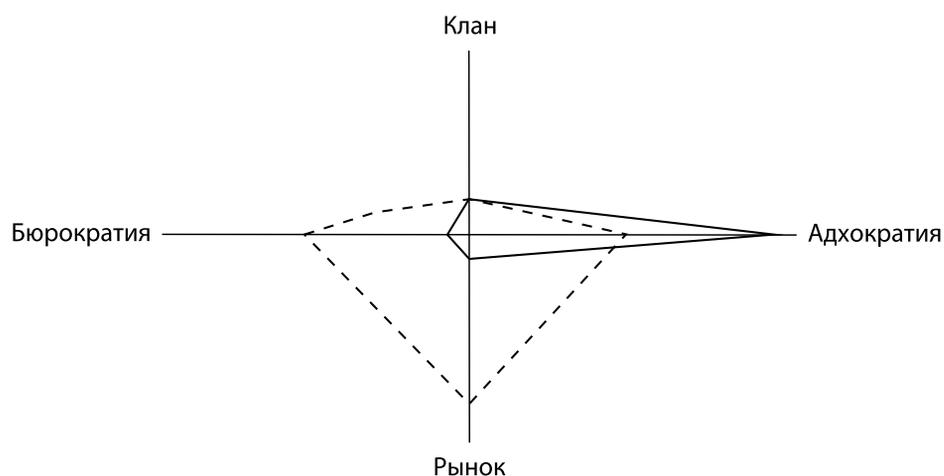
Наличие низких показателей у всех работников производства говорит о том, что до них не

доводят информацию о ценностях, целях компании и способах их достижения. Начальник производственного отдела набрал 20 баллов (считает уровень своей информированности высоким). Руководя строительством, он не считает нужным сильно углубляться в детали и дает рабочим только четкие инструкции.

3. Анкета «Уровень лояльности»³. Больше половины всех сотрудников (63%) получили среднюю оценку уровня лояльности к своей организации (10 человек из 16). Среди них начальник производственного отдела, бухгалтеры, отдел по разработке проектной документации, трое производственных рабочих и водитель (рис. 4). Остальные шесть сотрудников с производства получили хоть и низкую оценку лояльности, но не отрицательную.

² Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003.

³ Файбушевич С.И. Оценка лояльности сотрудников. — <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=002421>.

Рис. 3. Результаты анкетирования персонала для выявления оценки уровня информированности о компании

По результатам проведения анкетирования можно сделать следующие выводы.

- Многие сотрудники производственного отдела не ощущают реальной поддержки со стороны руководства, хотя считают правильным, когда начальник держит персонал на некоторой дистанции. Большинство работников думает, что их мнение не слишком важно для директора. В случае сложной ситуации они не рассчитывают на помощь со стороны как коллег, так и начальства.

- Практически все работники производственного отдела слабо осведомлены относительно положения компании на рынке, стратегии ее функционирования, ближайших целей и ориентиров. В связи с этим они не чувствуют себя причастными к общему делу.

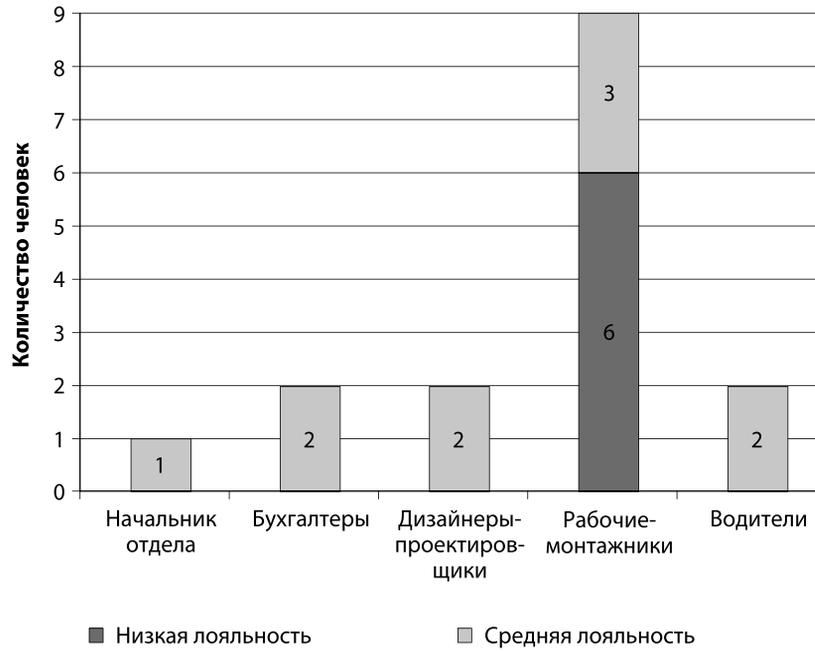
- Отношение работников к фирме нельзя назвать полностью лояльным. Таким образом, были

получены не совсем оптимистичные результаты анкетирования по проявлению заботы и пониманию целей компании.

Результаты определения лояльности не столь плохи: 60% работников компании обладают средним уровнем лояльности, из них 56% — работники производственного отдела (включая начальника).

Необходимо понимать, что сложившаяся ситуация нестабильна, в условиях кризиса работники не хотят терять рабочие места, но не готовы прикладывать большие усилия, чтобы компания преуспевала, их не очень беспокоит будущее фирмы, т.к. они не очень о нем осведомлены: «Платили бы деньги, а если фирма развалится, перейду в другую». Большинство сотрудников с производства готовы сменить работу, если найдут более выгодные условия оплаты труда.

Рис. 4. Результаты анкетирования персонала для выявления оценки уровня лояльности к компании



ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Образец анкеты «Понимание целей компании»

Инструкция. Ответьте на предложенные вопросы, зачеркивая одну из клеток с цифрой: от +3 (вы полностью согласны с приведенным утверждением) до -3 (полностью не согласны).

Сравните результаты с приведенной ниже шкалой.

■ *От -24 до 8.* Низкая оценка информированности о ценностях, целях компании и способах их достижения.

■ *От 8 до 20.* Средняя оценка уровня информированности.

■ *Больше 20.* Оценка, вероятно, завышена, и ее нельзя принимать в расчет.

№	Вопрос	Варианты ответов									
		Да / нет									
		3	2	1	0	-1	-2	-3			
1	Я точно знаю, в чем состоит глобальная стратегическая цель моей компании										
2	Руководство уделяет достаточно много времени, чтобы разъяснить цели компании										
3	Я задавал вопросы и получал ответы по тем целям, которые мне были непонятны										
4	Я знаю, какими способами и методами компания собирается достигать своих целей										
5	Меня устраивают способы достижения цели, принятые в компании										
6	Система ценностей, принятая в компании, очень близка мне										
7	Мне не пришлось идти против своих правил, чтобы приспособиться к целям компании										
8	Мне нравятся цели, стоящие перед моей компанией, я готов их разделить										

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Образец анкеты для руководителей «Проявление заботы»

Инструкция. Ответьте на предложенные вопросы, зачеркивая одну из клеток с цифрой: от +3 (это значит, что Вы полностью согласны с приведенным утверждением) до -3 (полностью не согласны). Посчитайте количество ответов «да».

☒ *До 15 баллов.* У Вас низкий уровень заботы о персонале. Сотрудники чувствуют себя «винтиками» и не проявляют особого рвения на работе. Возникновение лояльности в таких условиях весьма сомнительно.

☒ *От 15 до 25 баллов.* У Вас средний уровень заботливости. Вы внимательны и участливы. Возможно, некоторые аспекты личной жизни сотрудников Вас не касаются, и Вы против того, чтобы заниматься психотерапией на рабочем месте. Лояльность может возникнуть в Вашем коллективе, особенно если есть и другие способствующие ей обстоятельства.

☒ *Больше 25 баллов.* Вы весьма заботливы, если при этом Вы умудряетесь соблюсти баланс и не превращаете

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Образец анкеты для руководителей «Проявление заботы» (продолжение)

рабочие совещания в группу решения проблемных ситуаций личной жизни. Лояльность появится, если есть другие способствующие ее возникновению

обстоятельства. Однако Вам надо быть внимательным и не переусердствовать с вниманием и заботой: иногда это выглядит навязчиво.

№	Вопрос	Варианты ответов						
		Да / нет						
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Я считаю, что должен знать о работнике больше, чем это необходимо для выполнения работы							
2	Если работник нуждается в психологической поддержке, я с готовностью окажу ее							
3	Мои подчиненные чувствуют заботу о них							
4	У меня всегда есть время, чтобы выслушать человека и вникнуть в его проблемы							
5	Мои подчиненные знают, что ко мне можно обратиться с просьбой и я постараюсь ее выполнить							
6	Весь коллектив готов откликнуться, если кому-то нужна помощь							
7	Я всегда стараюсь понять другую точку зрения, даже если она кардинально отличается от моей							
8	Я доверяю своим подчиненным							
9	Для меня прежде всего важна личность сотрудника							
10	Я верю в то, что забота о сотрудниках приносит пользу рабочему процессу							

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Образец анкеты для сотрудников «Проявление заботы»

Инструкция. Ответьте на предложенные вопросы, зачеркивая одну из клеток с цифрой +3 (вы полностью согласны с приведенным утверждением). Цифра -3 означает, что вы полностью не согласны. Сравните ответы со шкалой.

- От 24 до 5. Низкая оценка уровня заботливости со стороны руководства и коллектива.
- От 5 до 17. Средняя оценка уровня заботливости.
- Больше 17. Оценка, вероятно, завышена, ее нельзя принимать в расчет.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Образец анкеты для сотрудников «Проявление заботы» (продолжение)

№	Вопрос	Варианты ответов						
		Да / нет						
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	В этой компании принято проявлять заботу и внимание к сотрудникам							
2	Я знаю, что моя личная жизнь волнует мое руководство							
3	Мое руководство готово мне помочь, если я обращаюсь с просьбой							
4	Я знаю, если я обращаюсь за помощью, то мои коллеги и руководство постараются мне помочь							
5	Мне много раз шли навстречу, когда я сталкивался с личными проблемами							
6	В данной компании все конфликты разбираются объективно и публично, интриг нет							
7	Мне нравятся мои коллеги и руководство							
8	Если потребуется, то я с готовностью окажу посильную помощь							

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Образец анкеты для сотрудников «Уровень лояльности»

Инструкция. Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании). Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11. Каждая цифра — это оценка предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям. Оценка 11 соответствует максимально позитивному

суждению, 1 — максимально негативному, 6 — нейтральному.

Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным.

Результаты. Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов — как средняя, от -18 до +18 — низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Образец анкеты для сотрудников «Уровень лояльности» (продолжение)

	Утверждение	11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
1	Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают	
2	Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени	
3	Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, т.к. это не способствует поддержанию авторитета	
4	Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно	
5	Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем	
6	Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных	
7	Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными	
8	Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации	
9	На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы	
10	Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением	
11	Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения	
12	Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласны большинство сотрудников	
13	Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье	
14	Один сотрудник фирмы не может получать зарплату в десять раз выше, чем у остальных	
15	Скорость продвижения по службе зависит в первую очередь от отношений с руководством, а затем уже от квалификации	
16	Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста	
17	Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника, нарушив общие правила	
18	В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять	
19	Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, работник должен предупредить его об этом	
20	Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги	
21	Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами	
22	Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят	

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Образец анкеты для сотрудников «Уровень лояльности» (продолжение)

	Утверждение	11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
23	Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно	
24	Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности	
25	Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие	
26	Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам	
27	Если до места работы нужно добираться более полутора часов, то любой труд покажется утомительным и неинтересным	
28	Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу	
29	Опаздывать на работу не страшно	
30	Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно	
31	Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться	
32	Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги	
33	Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу	
34	Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может только навредить	
35	Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот	
36	В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми	

ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

Результаты анкетирования по опроснику для руководителей «Проявление заботы»

Директор получил 22 балла.

Результаты анкетирования. У Вас средний уровень заботливости. Вы внимательны и участливы. Возможно, некоторые аспекты личной жизни Ваших

сотрудников Вас не касаются, и Вы против того, чтобы заниматься психотерапией на рабочем месте. Лояльность может возникнуть в Вашем коллективе, особенно если есть способствующие ей обстоятельства.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6.

Результаты анкетирования по опроснику для сотрудников «Проявление заботы»

Результаты анкетирования	Группа сотрудников	Полученный балл
Низкая оценка уровня заботливости со стороны руководства и коллектива	Рабочий-монтажник	4
	Рабочий-монтажник	-4
	Рабочий-монтажник	0
	Рабочий-монтажник	-3
	Рабочий-монтажник	1
	Рабочий-монтажник	3
	Рабочий-монтажник	5
Количество	7	
Средняя оценка уровня заботливости со стороны руководства и коллектива	Начальник отдела	17
	Дизайнер-проектировщик	13
	Дизайнер-проектировщик	11
	Бухгалтер	13
	Бухгалтер	10
	Рабочий-монтажник	11
	Рабочий-монтажник	9
	Водитель	9
	Водитель	12
Количество	9	

ПРИЛОЖЕНИЕ 7.

Результаты анкетирования по опроснику «Понимание целей компании»

Результаты анкетирования	Группа сотрудников	Полученный балл
Низкая оценка уровня информированности о ценностях, целях компании и способах их достижения	Рабочий-монтажник	4
	Рабочий-монтажник	3
	Рабочий-монтажник	-4
	Рабочий-монтажник	1
	Рабочий-монтажник	1
	Рабочий-монтажник	3
	Рабочий-монтажник	1
	Рабочий-монтажник	6
	Рабочий-монтажник	5

ПРИЛОЖЕНИЕ 7.

Результаты анкетирования по опроснику «Понимание целей компании» (продолжение)

Результаты анкетирования	Группа сотрудников	Полученный балл
Низкая оценка уровня информированности о ценностях, целях компании и способах их достижения	Водитель	4
	Водитель	7
Количество	11	
Средняя оценка уровня информированности о ценностях, целях компании и способах их достижения	Начальник отдела	10
	Дизайнер-проектировщик	11
	Дизайнер-проектировщик	10
	Бухгалтер	13
	Бухгалтер	9
Количество	5	

ПРИЛОЖЕНИЕ 8.

Результаты анкетирования по опроснику для сотрудников «Уровень лояльности»

Результаты анкетирования	Группа сотрудников	Полученный балл
Низкая лояльность	Рабочий-монтажник	13
	Рабочий-монтажник	15
	Рабочий-монтажник	17
	Рабочий-монтажник	16
	Рабочий-монтажник	11
	Рабочий-монтажник	16
Количество	6	
Средняя лояльность	Начальник отдела	31
	Дизайнер-проектировщик	46
	Дизайнер-проектировщик	41
	Бухгалтер	50
	Бухгалтер	41
	Рабочий-монтажник	28
	Рабочий-монтажник	22
	Рабочий-монтажник	28
	Водитель	24
	Водитель	21
Количество	10	



Журналы по управлению персоналом

Управление корпоративной культурой

Новый журнал Издательского дома «Гребенников», посвященный вопросам организационной культуры компании, роли корпоративной культуры в конкурентоспособности компании и успешности бизнеса.

Основные темы журнала

- Теория. История. Тенденции. Обзоры
- Методология. Методы и инструменты управления корпоративной культурой
- Практика отечественная, зарубежная (переводы). Обмен опытом

Основная цель журнала — на примерах из российского и зарубежного опыта показать определяющую роль корпоративной культуры в гармоничном развитии и эффективности каждой компании; предоставить читателям конкретные практические методики и инструменты, позволяющие сформировать уникальное социально-экономическое пространство компании.

Авторы: руководители предприятий, руководители службы персонала, специалисты по корпоративным коммуникациям, стратегическому и организационному развитию, HR-менеджеры, преподаватели известных бизнес-школ.

Аудиторию журнала составляют руководители и специалисты в области управления человеческими ресурсами, руководители компаний, HR-отделов, сотрудники исследовательских и консалтинговых компаний, сотрудники образовательных учреждений, студенты и аспиранты, научные работники.



Главный редактор:
Соломанидина Татьяна Оттовна — д. э. н., профессор кафедры управления человеческими ресурсами Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. Является научным консультантом компаний «Адида», Pro-Vision Communication, «Власта-консалтинг». Академик Российской академии естественных наук. Член Национального союза кадровиков — ВКК. Лауреат премии Правительства Российской Федерации 2005 г. в области образования. Победитель четвертого Общероссийского конкурса «Университетская книга», 2008 г.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 48740
«Пресса России» 43540
«Почта России» 83480

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career

ВЫЯВЛЕНИЕ И ОЦЕНКА МОТИВАТОРОВ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА. ПРОЕКТИВНОЕ ИНТЕРВЬЮ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ

Чтобы найти хороший персонал, который будет выполнять поставленные перед ним задачи при минимальных затратах с максимальной отдачей, необходимо уметь оценивать не только профессиональные компетенции кандидата, но и его мотивацию. В статье речь пойдет о проективном интервьюировании — самом распространенном методе диагностики.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация, оценка персонала, карта мотиваторов, подбор персонала, проективное интервью, пирамида Маслоу, немонетарная мотивация, лояльность



Тибилова Татьяна Михайловна — менеджер по операционному управлению отраслевой компании «АНКОР Добыча и металлургия». Автор ряда статей и публикаций, соавтор книги «Как качественно оценить человека» (г. Москва)

Думаю, никто не станет спорить, что самый лучший кандидат — мотивированный. Перед специалистами по подбору персонала стоит множество задач, одна из которых — оценка мотивации потенциальных сотрудников.

Как выявить мотиваторы с самого начала? Какие параметры и как нужно измерять при оценке кандидата? Как сопоставить карту мотиваторов кандидата с корпоративной культурой и картой мотиваторов организации? Можно ли скорректировать мотивацию? В данной статье мы ответим на эти вопросы.

Если с оценкой материальной мотивации сотрудник, занимающийся подбором в компании, справится легко (сопоставив уровень компенсаций на предыдущем месте работы, предлагаемый компанией пакет и ожидания самого кандидата), то с замером нематериальной составляющей карты мотиваторов все гораздо серьезнее: требуются знания психологии, техник интервьюирования и методик оценки, глубокие практические навыки анализа и сопоставления полученной информации для определения мотивационного потенциала кандидата, умение корректировать карту

мотиваторов. Рекрутер должен не забывать, что со временем карта мотиваторов человека меняется и тот человек, который два года назад был отсеян, сейчас может быть оптимальным кандидатом.

МОТИВАЦИЯ КАК ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ТЕРМИН

Для начала дадим определение мотивации с точки зрения экономики, поговорим о том, что принято считать мотиваторами и основами мотивации.

Мотивация персонала — это один из способов повышения производительности труда. Ее можно разделить на материальную, социальную и психологическую.

Мотивация состоит из четырех основных компонентов:

- 1) прямой материальной заинтересованности;
- 2) личного интереса к работе;
- 3) межличностных отношений в коллективе;
- 4) содержания работы (престижность компании с точки зрения общественных отношений).

Мотиваторами принято считать факторы комфорта, повышающие эффективность работы человека за счет соответствия его внутренним потребностям (мотивам), которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены.

Мотиваторы не являются постоянными величинами. Мотивационная карта человека меняется с течением времени, по мере удовлетворения определенных потребностей, профессионального развития.

Что более значимо для человека в настоящее время — материальная или нематериальная мотивация, — зависит от обеспеченности, социального уровня, состояния здоровья, профессиональной подготовки и т.д. Следует отметить: чем ниже социальный статус, тем большее значение будет иметь материальный фактор.

Одним из первых теоретиков системы мотивации А. Маслоу полагал, что не сама потребность

движет человеком, а степень ее удовлетворенности. Согласно его теории, все потребности можно расположить в иерархической последовательности, в основании которой находятся гигиенические факторы, а на вершине расположены вторичные потребности (развивающие факторы) (см. рисунок).

КАРТА МОТИВАТОРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Прежде чем мы начнем оценивать и составлять карту мотиваторов кандидата, обратимся к профилю позиции. Конечно, он не гарантирует нам полного понимания и четкого видения подходящего кандидата. Прежде всего он служит для получения и систематизации сведений о вакансии. Однако на основе профиля позиции выстраивают методику подбора сотрудника, формируют критерии оценки мотивации кандидатов.

Для выявления и оценки мотиваторов кандидата в профиле позиции есть несколько блоков: мотивационный пакет, корпоративная культура, профессиональный и карьерный рост.

1. Блок «Мотивационный пакет» содержит минимальный, максимальный и оптимальный уровень оплаты труда, который готова предоставить компания, структуру заработной платы, наличие бонусов и условия их получения, штрафные санкции, доплаты на питание, проживание, автомобиль, страхование, занятия спортом и прочие виды мотивации.

2. Блок «Корпоративная культура» освещает определенные нормы и правила, выработанные стандарты поведения и этикета, сложившиеся обычаи и традиции в компании, стиль управления в целом и отделов в частности, цели организации.

3. Блок «Профессиональный и карьерный рост» характеризует возможности профессионального и карьерного роста. Подобная политика позволяет многим компаниям привлекать сотрудников, ориентированных на развитие, а не только на получение высокой заработной платы. Если

Рисунок. Иерархия потребностей по А. Маслоу

количество денег за выполняемую работу является в большей степени гигиеническим фактором, то возможности развития и продвижения по службе мотивируют и вовлекают в процесс труда.

На основе этих трех блоков профиля позиции мы можем составить карту мотиваторов компании. В ней будут как постоянные, так и переменные величины. Например, для специалистов отдела продаж в карте мотиваторов будут преобладать материальные составляющие, возможности профессионального и карьерного роста, горизонтального перемещения с расширением полномочий, а для отдела планирования, бухгалтерии карта будет более статична по материальным

составляющим. К постоянным величинам для всей компании будет относиться блок корпоративной культуры.

АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ

Резюме — первая информация, которую мы получаем о соискателе, заочное знакомство. На основе полученных данных мы проводим первичную оценку пригодности соискателя, принимаем решение о том, может этот человек стать потенциальным кандидатом или нет. При положительном решении мы составляем план

телефонного интервью и собеседования, формируем блок вопросов.

Поговорим о том, как нужно работать с резюме при первичном выявлении мотиваторов.

От человека, желающего устроиться на работу, логично ожидать стремления выглядеть самым лучшим образом, рассказать в резюме нечто такое, что сделает его привлекательным в глазах работодателя. Если этого нет, сразу возникают сомнения относительно интеллектуальной зрелости и опыта. В большинстве случаев соискатель говорит о том, что считает в себе ценным, какие достижения он считает значимыми, а отсюда мы узнаем о его представлениях, ценностях и мотивах.

Резюме пишут разными способами: кто-то перепечатывает свою должностную инструкцию, кто-то копирует понравившиеся абзацы из опубликованных на сайтах вакансий, кто-то составляет сам. Если приложено сопроводительное письмо, есть возможность сравнить стилистику. После первого разговора становится понятно, насколько человек самостоятельно составлял резюме.

Как позиционирует себя человек? Что он хочет о себе рассказать и в какой форме (например, несколько раз доводилось встречать стихотворные версии резюме)? Какие моменты он выделил в тексте (курсивом, подчеркиванием и т.п.)? Каким образом он построил структуру изложения (например, некоторые специалисты по закупкам или финансам имеют обыкновение составлять резюме в Excel)? Насколько описанный опыт пересекается с открытой вакансией? Обратите внимание на эти вопросы.

Некоторые соискатели стараются писать максимально просто и доступно, а некоторые, наоборот, перегружают текст профессиональным жаргоном. В этих случаях высок риск субъективно оценить кандидата как «слишком поверхностного» или «слишком умного». Для рекрутера важно оценить форму подачи, проявление черт характера кандидата и мотивацию.

Значимым моментом является понимание адекватности пожеланий кандидата. Если выпускник вуза или бывший стажер высылает свое

резюме на вакансию руководителя отдела или зарплатные ожидания оказываются откровенно завышенными, то решение понятно. Сложнее разобраться в ситуации, когда соискатель (судя по резюме) мог бы претендовать на более высокие, по сравнению с заявленными, должность и размер компенсации. В этом случае оценка должна быть индивидуальна. Стоит ли оценивать это как дауншифтинг или понимание соискателем оптимальной для себя должности? Быть может, это посредственный специалист? Ответы на эти вопросы вы получите в ходе непосредственного контакта, но пометки нужно делать сразу.

Когда кандидат говорит о своих личностных качествах (психологический автопортрет) и увлечениях, вы получаете информацию еще и о том, каким он хотел бы казаться. Существует даже определенная мода: «каждый уважающий себя менеджер» должен любить кататься на лыжах с семьей. В основном же существуют шаблоны, которые все используют, перечисляя «работоспособность», стрессоустойчивость», «коммуникабельность», «обучаемость» и прочие, несомненно, полезные, но не дающие объективной картины качества. Еще раз подчеркнем: форма изложения и манера подачи информации в резюме говорит о характере больше, нежели самостоятельная характеристика.

Если кандидат на позицию бухгалтера указывает в психологических качествах «креативность, творческая личность», то это должно насторожить рекрутера. Для этой должности скорее всего будет востребована скрупулезность, усидчивость, умение работать с большими объемами информации и цифрами. Креатив в бухгалтерской отчетности не только неприемлем, но и еще чреват неприятностями. «Творчество» же необходимо в резюме арт-директора и дизайнера.

Большинство компаний ищет сотрудника, который придет на определенную должность и будет работать на ней долгие годы, получая небольшую зарплату. Цель рекрутера — нанять человека как минимум на год. Можно по-разному относиться к людям, которые проработали половину

жизни на одном месте, а затем решили найти новое место и к тем, кто каждый год меняет работу. Никто не гарантирует, что новый сотрудник будет работать в компании до пенсии, как и длительного существования большинства организаций.

Информации, содержащейся в резюме, недостаточно для видения четкой картины, но ее вполне хватит, чтобы сложилось какое-то мнение о соискателе. Например, человек получил экономическое образование, пошел работать на последнем курсе института ассистентом в финансовый отдел небольшой компании; после защиты диплома остался в той же организации, но уже на позиции экономиста, через год перешел на должность экономиста в крупную компанию, где и работает уже два года; параллельно периодически посещает тренинги по финансовому анализу и планированию. Из этой информации видно, что человек движется к намеченной цели, он хочет развиваться профессионально, а интересные задачи его обязательно заинтересуют.

Прояснить, насколько человек действительно развивается, может наличие дополнительных специализированных курсов и тренингов. Однако к внутрикорпоративным тренингам нужно относиться осторожно: в большинстве случаев они бесплатны для сотрудника, ни к чему не обязывают и не показывают ориентации на определенное профессиональное развитие. Важнее то, какое образование он получал, вкладывая собственные средства.

Когда мы говорим относительно продолжительности работы на одном месте, возникает вопрос: насколько быстро человек, проработавший много лет в одной компании, сможет адаптироваться в новом коллективе? Есть такое наблюдение: после продолжительной работы на одном месте на следующей работе человек долго не задерживается, а вот на последующем месте он, скорее всего, останется (после неудачного трудоустройства обычно начинают относиться более терпимо к коллективу, требованиям, внимательно выбирают работодателя).

Частые смены работы (так называемый «рваный опыт»), смена специальностей (от системного администратора до менеджера по продажам пластиковых окон) и такое же разрозненное образование может сказать, что человек пока не определился с любимым занятием. С другой стороны, это может свидетельствовать о широте взглядов и мировосприятия. Если работа дает быстрый результат, то почему бы и не пообщаться с успешным человеком и уточнить его мотивы?

Смена места работы может быть связана и с достижением определенной цели: корпоративной или личной. Действительно, зачем менеджеру проекта оставаться в компании, если в ближайшем будущем проектов не предвидится, а он хочет активно работать? Другая причина — отсутствие карьерного роста. Несколько лет на одной должности без перспектив для развития — тяжелое испытание для амбициозных людей. Очередным фактором смены места работы может стать желание «уйти победителем». Успешно завершив крупный проект и добившись похвал, некоторые предпочитают сменить компанию и достигать новых высот.

Руководству компании и HR-менеджерам нужно знать, что если на определенной должности необходимо быстро адаптироваться и работать в изменяющихся условиях и дефиците времени, то человек с «портфельным» опытом работы, возможно, наиболее подходящая кандидатура. Более того, его опыт будет обширным и разнообразным.

Многие руководители не очень доверяют резюме и предпочитают встречаться с кандидатами лично. При этом существуют две противоположные точки зрения:

- 1) кандидат не может составить качественное резюме;
- 2) соискатели слишком хорошо научились составлять резюме.

Как бы то ни было, абсолютно любое резюме содержит достаточно необходимой информации для первичной оценки соискателя. Задача специалиста — научиться внимательно и тщательно изучать документ, «читать между строк».

ИНТЕРВЬЮ. КАРТА МОТИВАТОРОВ КАНДИДАТА

При оценке кандидата специалисту, занимающемуся подбором персонала, важно получить достоверную информацию, необходимую для выбора претендента на должность и как можно более точно составить карту личных мотиваторов. Достичь этой цели помогают проективные методики постановки вопросов.

Ответы на проективные вопросы дают хорошие результаты по следующим категориям:

- 1) мотивация (материальная и нематериальная);
- 2) профессиональные отношения в группе (руководитель — сотрудник) — мотивация на стиль управления;
- 3) межличностные отношения в группе (коллективе) — мотивация на сотрудничество;
- 4) личностные ценности, честность, лояльность к организации;
- 5) отношение и поведение в конфликте — первичные гигиенические факторы мотивации;
- 6) способность работать с клиентами и выстраивать конструктивные отношения с ними.

Методика проведения проективного интервью основана на построении вопросов, сформулированных так, что кандидат должен оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. При оценке ситуаций или интерпретации человек склонен переносить на них собственный опыт. Формулировка вопроса, касающаяся других людей, делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желательных, ложных ответов.

Вопросы в ходе такого интервью задают в быстром темпе, просят при этом отвечающего дать несколько различных вариантов ответов. Первое, что ему приходит в голову, является значимым именно для него. Как правило, в «чистом виде» данное интервью не проводят: обычно блок проективных вопросов включают в неструктурированное (неформализованное) интервью.

Получив ответы на проективные вопросы, касающиеся мотивации, можно соотнести ожидания кандидата с реальной ситуацией в компании и проанализировать карту мотиваторов будущего сотрудника.

Проективные вопросы для выявления мотивации бывают различные. Например для первичных факторов мотивации они могут быть такими:

- «Что побуждает человека работать?»;
- «Что для Вас важно при выборе компании?»;
- «Почему Вы выбрали эту профессию (работу, компанию и т.п.)?»;
- «Как Вы думаете, что ожидает сотрудник, проработавший на предприятии более пяти лет?»;
- «Почему люди выбирают ту или иную профессию?»;
- «Зачем людям необходимо строить карьеру?».

Анализируя ответы на полученные вопросы, вы получите карту *первичных мотиваторов*.

Для каждого человека первичные мотиваторы индивидуальны: что совершенно не важно одному, может быть значимым для другого («близость к дому / учебному заведению», «отсутствие давления со стороны коллег по работе», «дополнительное медицинское страхование»). Всегда ли деньги являются основным материальным фактором? Далеко не всегда.

Пример материальной мотивации: «Я хочу больше зарабатывать, чтобы приобрести квартиру / дачу / новую машину, поэтому стараюсь работать максимально эффективно». В этом случае деньги выступают инструментом достижения других целей: не просто поддержания существования, а качественного улучшения жизни. Это яркий пример абсолютной материальной мотивации.

В противовес можно рассмотреть примеры нематериальной мотивации, которые однако затрагивают финансовую сторону.

■ «Мне повысили зарплату, значит, меня ценят как специалиста» (признание, оценка компании, своего места в ней).

■ «Я знаю, что таких специалистов, как я, немного» (проявление мотиватора профессионального статуса).

■ «Я вхожу в десятку самых высокооплачиваемых специалистов в своей отрасли / сфере» (социальный статус, престиж).

В ответах человека на проективные вопросы по мотивационному блоку важно услышать не только то, что он говорит, но и как он это формулирует. Например, понятия «зарплата» и «вознаграждение» / «оклад» и «сдельно-премиальная оплата» не идентичны. Формально они относятся к сфере «материальное награждение», но характеризуют совершенно разные мотиваторы. У кого-то из соискателей обязательно в ответе прозвучит фраза «справедливое вознаграждение». Это может означать, что для него главное — не просто некая сумма, а соотношение, допустим, суммы и прилагаемых усилий, квалификации и т.д. Также эта фраза может указать на наличие у человека негативного опыта, возможно, внутреннего конфликта. Важно узнать, как соискатель понимает «справедливость».

Построив карту мотиваторов конкретного кандидата и проанализировав ее, можно понять, подходит человек на определенную позицию или нет.

Если в компании не предполагается быстрый рост, то принимать на работу сотрудника, стремящегося построить карьеру, не стоит. Еще пример: человек, ориентированный на стабильность, фиксированный оклад, хороший коллектив, совершенно не соответствует вакансии менеджера. Для него более приемлема работа, привязанная к определенным (производственным, административным, техническим и т.п.) процессам, а не к управлению и результату.

При интерпретации ответов обязательно нужно обращать внимание на вопросы, которых кандидат избегает. Возможно, это свидетельствует о заниженной самооценке и неуверенности в себе.

Проективные вопросы по теме «профессиональные отношения в группе (руководитель — сотрудник)» позволят нам узнать предпочтения кандидата в отношении команды и руководителя. Вопросы могут быть следующими:

■ «Каков, по вашему мнению, хороший коллектив?»;

■ «Что такое хорошая команда?»;

■ «Каким должен быть хороший руководитель?»

Один из главных принципов моделирования проективных вопросов — открытый косвенный вопрос «не о кандидате». Задавая вопрос о хорошем руководителе человеку, который занимал подобную позицию ранее, в ответ вы услышите, каким, по его мнению, нужно быть ему самому. Вы сможете сравнить — совпадает ли стиль управления в организации с тем, что предпочитает кандидат.

Рассуждая о хорошем сотруднике, потенциальный руководитель даст описание идеального, на его взгляд, подчиненного. Ответ на этот вопрос часто может нам рассказать и об умении делегировать полномочия. Если же человек является линейным специалистом, то он назовет критерии, которые считает важными для оценки себя. Рассказывая же, каким должен быть хороший руководитель, он говорит о том, с кем он хотел бы работать.

Говоря о межличностных отношениях в группе (коллективе), стоит задать следующие вопросы:

■ «В каком коллективе комфортнее всего работать?»;

■ «Какие качества характера наиболее значимы для людей?»

Анализируя ответы, мы узнаем, кого ожидает и предпочитает видеть кандидат в качестве коллег и окружения.

При интерпретации ответов о коллективе стоит обратить внимание на сбалансированность личных и рабочих отношений. Если интервьюируемый выделяет такие характеристики коллектива, как «дружный», «веселый», «сплоченный», скорее всего, для него более важны личные отношения. Кандидат, нацеленный только на рабочие отношения, описывает коллектив словами «профессиональный», «структурированный», «с четко поставленными целями и логикой взаимодействия». Оптимальный вариант: «Профессиональный, дружный, способный к взаимовыручке коллектив».

Следует заметить, что сама интерпретация ответов особой сложности не представляет, но прежде чем использовать вопросы в интервью, важно получить ответы на них от уже работающих сотрудников (чтобы оценить, насколько их ожидания совпадают с корпоративной культурой компании) и в дальнейшем сопоставлять с полученными данными ответы кандидатов.

Отчасти данные, которые мы выявим в ходе интерпретации, будут сходны со сведениями об общих мотиваторах, но они дадут и дополнительную информацию о ценностях человека. Это особенно важно для компаний со сформированной корпоративной культурой, которую руководство стремится сохранять и укреплять, а также в ситуации, когда работа связана с высокой степенью ответственности. Кроме того, из этих ответов можно узнать о тех или иных моделях поведения в обществе: что кандидат считает приемлемыми, как это соотносится с принятыми в организации правилами.

Приведем примеры вопросов интерпретации ответов на следующие вопросы:

- «Что толкает человека на воровство?»;
- «Почему в одних компаниях воруют, а в других нет?»;
- «Руководитель в отпуске, а сотрудники не стремятся уклониться от работы. Почему?»;
- «У человека появляется возможность выполнить «левый» заказ. Он этого не делает. Почему?»

Однозначно правильных и неправильных ответов на эти и подобные вопросы не существует, но есть те, которые совпадают с представлениями, принятыми в компании. При оценке честности стоит обращать внимание в первую очередь на такое обстоятельство: если все ответы связаны со страхом и контролем — это плохо. Получается, при наличии уверенности в отсутствии наказания человек будет вести себя нечестно.

Поговорим о поведении человека в конфликтной ситуации. Отвечая на вопросы этого блока, интервьюируемый раскрывает основные проблемные зоны и возможные причины конфликтов в разных сферах (организация, люди, клиенты). Здесь важно оценить степень конфликтности

человека, т.е. насколько серьезны / незначительны возможные причины такого поведения.

Вопросы могут быть такие: «Опишите самый типичный рабочий конфликт. В чем его причины? Как избежать таких конфликтов?» Например, кандидат называет основной причиной конфликта с клиентом то, что последний недостаточно четко описывает свои желания. Очевидно, что этот аргумент не является значимым: скорее всего, присутствует личностное неприятие к клиенту или подобной работе (склонность к конфликтам с клиентами, неумение формировать и выявлять их потребности).

Другая ситуация: говоря о своем увольнении во время прохождения испытательного срока, кандидат ссылается на то, что, наверное, не со всеми в коллективе нашел взаимопонимание. Это уже определенный сигнал. Если же кандидат приводит серьезные причины конфликтов (допустим, руководство нарушило обещания по размеру компенсаций), то такие ответы нужно использовать не для оценки конфликтности как таковой, а для того, чтобы узнать негативный опыт кандидата и наиболее важные для него моменты.

Итак, перечислим основные правила постановки проективных вопросов.

- Высокая скорость (кандидат должен дать первый пришедший в голову ответ);
- Вопрос должен быть открытым и косвенным «не о кандидате».
- Последующие вопросы должны иметь смысловую связь с предшествующими, но не быть сгруппированными в тематический блок, чтобы не дать кандидату подстроиться.

В табл. 1 приведен пример блока проективного интервью.

Получив ответы на данные вопросы, можно проанализировать мотивационный потенциал будущего сотрудника (табл. 2).

Построив карту мотиваторов конкретного кандидата и проанализировав ее, мы сможем понять, подходит человек на определенную позицию или нет. Мы увидим, какие рычаги воздействия будут более эффективны для мотивации сотрудника, и примем правильное решение.

Таблица 1. Пример блока проективного интервью

№	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
1	Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
2	Что нравится людям в работе?	Мотивация
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
4	Что может побудить человека уволиться?	Мотивация
5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно?	Предпочтения по коллективу
6	Какие качества характера наиболее значимы?	Предпочтения по окружению
7	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация роста
8	В каких ситуациях оправдана ложь?	Оправдание обмана
9	Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?	Мотивы честности
10	За что можно уволить сотрудника сразу?	Ценности

Таблица 2. Анализ мотивационного потенциала

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, материальный стимул, зарплата	Слишком сильный интерес к материальному вопросу	Человек мотивирован только деньгами. Желательно формировать дополнительные мотиваторы
Материальный фактор не появляется вообще	Материальный фактор не имеет значения	Надо иметь в виду, что при потере интереса или субъективных стимулов человек очень легко перестает эффективно работать
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие сотрудником ее справедливости / несправедливости в соотношении с результатами труда	Для человека очень важно понимать причинно-следственные связи. Чтобы эффективно управлять таким сотрудником, необходимо помнить об этом
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Внешняя референция, наиболее значимые факторы внешней субъективной оценки	Человека необходимо хвалить и быть очень осторожным при критике или негативной оценке
Слава, почет и т.п.	То же, что и выше, но в сочетании с большими амбициями	Человек хочет добиться признания (часто у него есть значительные комплексы). Необходимо быть очень осторожным при оценке его деятельности. Желание быть на виду становится самоцелью. Он может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.	Ориентация на карьерный рост, иногда преувеличенная его значимость	Такой сотрудник эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Может вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбиции, если не видит путей развития
Статус	Ориентация на статусные, а не на реальные рабочие моменты	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т.п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост (самостоятельная ценность)	Человека мотивирует обучение, повышение квалификации. Крайне значимо экспертное влияние руководителей

Таблица 2. Анализ мотивационного потенциала (продолжение)

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Совпадение целей, их понимание	Человек наиболее эффективен только в тех ситуациях, когда он понимает и разделяет общекорпоративные цели	Человеку необходимо пояснить, какой вклад он может сделать в достижение общих для компании целей (он будет малоэффективен, если не разделяет их)
Идея	То же (см. выше), но на более высоком уровне	То же (см. выше)
Четкая цель	Необходимость четких формулировок либо отрицательный опыт в данной сфере	Человек не умеет / не хочет работать в условиях размытой зоны ответственности, при нечетко сформулированных целях
Результат	Ориентация на результат самоценна для человека	Прекрасная мотивация для человека подобного типа — ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнование, быть лучше и т.п.	Человеку необходимо постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с чужими или своими собственными	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т.д.
Интерес	Человек хочет, чтобы работа всегда была интересна для него	Ему необходимо показывать новое и интересное в работе. Такого человека мотивирует повышение квалификации, возможность увидеть новые грани. При потере интереса он утрачивает эффективность; малопригоден для рутинной работы
Творческая работа	Примерно то же, что и выше	Примерно то же, что и выше
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность сотрудника в высоком уровне самостоятельности	Необходимо давать достаточно большую свободу в принятии решений, показывать реальные достижения и полномочия в том круге задач, за который человек отвечает, расширять его полномочия
Хороший руководитель, личность руководителя	Сотрудник хочет видеть на посту руководителя хорошего профессионала, харизматичного человека и т.д.	При отсутствии личного взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снижаться
Отношения, коллектив, микроклимат и т.п.	Ориентация в значительной степени на отношения с людьми	Человек обязательно должен удачно вписываться в коллектив и корпоративную культуру. Мотивировать стоит пользой для всей команды, репутацией в компании
Отношения на равных	Значимость амбиций, слабое умение работать под давлением	Возможна слабая управляемость, приемлемо только для руководителей достаточно высокого уровня
Желание	Человек ориентирован на такую рабочую ситуацию, которая вызывает желание трудиться или проявлять себя	При изменении структуры желаний возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать
Самореализация	Высший уровень мотивации	Прекрасно для творческих профессий, неприемлемо для рутинных
Избегание неприятностей и т.п.	Человек опасается конфликтов	Для него более эффективно наказание, нежели поощрение. Зачастую у человека есть проблемы с самооценкой и уверенностью в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта. Возможно, был негативный опыт в данной сфере	Решение принимают в зависимости от ответа на предыдущий вопрос. Для высоких позиций неприемлемо

МОТИВАЦИЯ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

От правильно определенной на этапе подбора мотивации кандидата зависит и то, как долго он проработает в компании, и то, насколько он будет соответствовать занимаемой должности. Выявление негативно действующих на мотивацию кандидата факторов позволит компании в дальнейшем выбрать наиболее действенный метод управления им. Автор статьи раскрывает вопросы формирования требований компании к мотивации будущего сотрудника и методы ее выявления на этапе подбора.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: подбор персонала, мотивация кандидатов, мотивация при подборе

Определение мотивации кандидата — один из основных этапов в процессе подбора персонала. Максимально правильно и полно выявленная мотивация на стадии подбора даст возможность не только заполучить специалиста с нужной мотивацией, но и выбрать наиболее эффективный метод управления человеком в процессе работы, а также спрогнозировать его поведение в будущем.

ФОРМИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ ОТБОРА

Для того чтобы правильно определить мотивацию кандидата на этапе подбора, нужно четко представлять, кого и для чего мы ищем, поэтому первым шагом должно стать формирование критериев отбора. На данном этапе важно определить требования компании к мотивации кандидата в двух сферах: личной и профессиональной. Следует понимать, с какими личными и профессиональными мотивами человек будет наиболее эффективно работать в той или иной должности, какие потребности кандидата компания сможет удовлетворить, а какие нет. Необходимо ответить



Лучшева Ирина Сергеевна — директор кадрового агентства «Альтернатива», участница проекта «Карьерный консультант» сайта HeadHunter, член Национального союза кадровиков (г. Кемерово)

себе на вопрос: «Чего мы ждем от специалиста, принимая его на работу, кроме того, что он будет качественно и в срок выполнять свои прямые обязанности?» Чем более полно мы определим критерии «на входе», тем меньше будет вероятность разочарования от неоправдавшихся надежд, возложенных на кандидата. Итак, чего же мы ожидаем?

1. Мы ожидаем, что кандидат проработает в компании продолжительное время. Нам важно быть уверенными в том, что завтра с утра у нас на столе не появится заявление на увольнение, что время и ресурсы, потраченные на подбор и вложенные в обучение сотрудника, не были выброшены на ветер. Замена сотрудника — это всегда стресс для компании, дополнительные расходы и потеря информации: как известно, уходя, сотрудник оставляет лишь 20% информации (преимущественно в письменном виде), а 80% уносит с собой, и чем выше занимаемая должность, тем труднее компании «пережить» замену специалиста, поэтому при подборе руководящего состава вопросу мотивации стоит уделить значительно больше внимания. Также важно понимать, что со временем мотивация любого человека меняется, т.к. меняются его потребности. Абрахам Маслоу писал: «Как только удовлетворяется одно желание, его место занимает другое»¹, — и если мы нацелены на продолжительное сотрудничество, необходимо не только выявить потенциал и долгосрочные планы кандидата при подборе, но и не забывать проводить диагностику мотивации в процессе работы. Иначе говоря, мало подобрать специалиста с нужной мотивацией, важно уметь работать с ней дальше.

2. Мы ожидаем, что кандидат будет привержен компании. Мы хотим, чтобы сотрудник разделял ценности организации, отстаивал ее интересы, переживал за ее успехи и отождествлял себя с ней, с пониманием воспринимал перемены и сложности. Чтобы определить при подборе, будет ли кандидат достаточно лоялен к компании,

необходимо узнать, что он ценит в работе, в отношениях с руководством, коллегами, понять, насколько его стиль работы и видение рабочего процесса совпадает с принципами работы компании. Расспрашивая кандидата о его предыдущих местах работы, можно понять, насколько человеку присуще такое чувство, как гордость самим фактом работы в той или иной компании, насколько важно для него осознание своей роли в достижении общих целей, ощущение себя как «винтика» в огромном механизме. Но мало подобрать сотрудника, ориентированного на компанию, чтобы заручится его поддержкой. Компания должна иметь как минимум открытую позицию в отношениях с персоналом, персонал должен доверять руководству, а руководство — обеспечивать удовлетворенность персонала работой. Если компания не может этого дать, то и рассчитывать на взаимность, как правило, не приходится.

3. Мы ожидаем, что кандидат будет инициативен. Очень часто мы надеемся, что сотрудник будет выполнять хотя бы чуть больше, чем предполагают его прямые обязанности, проявлять заинтересованность, с энтузиазмом искать пути повышения эффективности своей работы. Такое поведение может быть как следствием проявления приверженности к компании, так и личностной особенностью человека, который стремится к повышению квалификации и осознает, что инициатива — это в первую очередь возможность профессионального развития.

Этот список ожиданий можно продолжать и дальше, его содержание зависит от кадровой политики компании в целом, но помимо нужной компании мотивации необходимо четко определять и нежелательную. Сотруднику с какой мотивацией не место в вашей компании? Кто-то против ориентации исключительно на деньги, кто-то, наоборот, считает, что если кандидат стремится заработать для себя, он заработает и для компании. Очень многое зависит и от самой позиции, на которую осуществляется подбор, необходимость

¹ Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов. — М.: Управление персоналом, 2007 г.

преобладания у кандидата той или иной мотивации нередко продиктована особенностями вакансии. На одних должностях нужны исполнители без лишних амбиций, а на других эффективно работать будут только кандидаты с ярко выраженными лидерскими качествами и ориентацией на результат. Для каких-то позиций необходим внутренний тип мотивации, а для каких-то — внешний. Например, если нам нужен специалист на удаленной территории, то именно внутренняя мотивация будет давать больший эффект. Кандидат, способный самостоятельно оценить результаты своей работы, будет более продуктивен, нежели нуждающийся в постоянном одобрении (внешней оценке), ведь при удаленной работе возможности получения регулярной обратной связи от руководства просто нет. При этом стоит отметить: чем выше позиция, тем выше должна быть внутренняя мотивация.

Чем более точно мы сможем сформулировать желательные и нежелательные стороны мотивации будущего сотрудника, тем легче будет оценить кандидата при подборе. Но прежде чем взяться за оценку кандидата, необходимо проанализировать и возможности самой компании — они должны совпадать с целями кандидата. Как известно, не имеет смысла принимать на работу специалиста с выраженными карьерными потребностями на «тупиковые» позиции, каким бы ценным кандидатом он ни был. Не найдя в компании перспектив развития, специалист либо продолжит поиск работы и покинет компанию в кратчайшие сроки, либо станет работать менее эффективно, перейдя к «дежурному» выполнению задач, т.к. работа не будет приносить ему морального удовлетворения. Выиграет ли от этого компания или понесет новые расходы на подбор, упустит время и недополучит прибыль? Одни компании предпочитают потратить время на то, чтобы подучить менее профессионального, но более мотивированного на работу в той или иной должности кандидата. Другие стремятся нанимать только «лучших из лучших», не уделяя на стадии подбора внимания выявлению долгосрочных

целей кандидата, предпочитая заниматься вопросом удержания «звезд» уже в процессе работы. Это зависит исключительно от политики найма персонала, принятой в конкретной компании.

Формируя критерии отбора, необходимо помнить, что мотивация на каждом профессиональном уровне разная. Если на начальных позициях для кандидатов имеет значение получение опыта работы как такового, своевременная оплата за него и гарантии занятости, то с каждой последующей ступенью становятся более важными содержание работы, сложность решаемых задач, возможность самореализации, степень ответственности и пр. Чем выше уровень вакансии, на которую осуществляется отбор, тем большее внимание стоит уделять оценке личных (индивидуальных) мотивов кандидата.

Даже после того как компания определилась с общими критериями и приступила к процессу отбора, она часто сталкивается с нестандартными ситуациями. Хотя бы раз каждому руководителю и HR-менеджеру доводилось встречать кандидатов, уже достигших определенного статуса, но готовых рассматривать нижестоящие позиции, делать в карьере шаг назад по причине каких-либо жизненных трудностей, при которых базовые потребности доминируют над желанием дальнейшего развития. В такой ситуации, как правило, возникает вопрос: брать такого специалиста на работу или нет? В этом случае важно понять масштаб и глубину проблемы кандидата, чтобы предположить возможные пути развития ситуации, ведь как только жизненная ситуация изменится и текущие потребности кандидата будут удовлетворены, на первый план выйдут другие мотивы. Сможет ли компания их удовлетворить? Если да, то нет ничего страшного в том, чтобы взять такого кандидата на работу, — она как минимум получит квалифицированного и перспективного специалиста. Главное, чтобы у человека были здоровые амбиции и адекватная оценка ситуации, и здесь немаловажную роль стоит уделить его личностным качествам. Если же проблема имеет краткосрочный характер, то существует большая вероятность, что сотрудничество будет недолгим.

Еще один важный вопрос таков: стоит ли брать на работу кандидата, которому заявленная компанией вакансия не даст ничего нового в плане опыта? Стоит, если мы четко понимаем причины смены работы. При этом речь не идет о ситуациях, когда происходит смена отрасли и масштаба компании, в этом случае не только аналогичная, но порой и нижестоящая позиция даст кандидату дальнейшие перспективы профессионального роста.

МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ

Какую бы методику оценки при подборе персонала вы ни выбрали, оценка в целом должна включать три основных блока:

- 1) изучение профессиональных качеств;
- 2) изучение личностных характеристик;
- 3) исследование мотивации.

Мотивация наиболее полно выявляется во время собеседования. Какой вид собеседования выбрать, зависит от интервьюера. Безусловно, выбирать следует тот, который позволит ему максимально раскрыть и проанализировать ответы кандидата. Например, *ситуационное интервью* можно применять в любом из блоков, т.к. оно позволяет понять поведение кандидата как в рабочих, так и в жизненных ситуациях, тем самым показывая и профессиональные компетенции, и личные мотивы поведения. При этом максимально полно кандидата раскрывают ситуации из прошлого, когда человек описывает, как он повел себя в том или ином случае и почему, а не ситуации будущего. Если человеку дается возможность охарактеризовать свое возможное поведение, всегда есть вероятность, что кандидат опишет не столько свое реальное поведение, сколько то, которое будет наиболее желательным («правильным») по общепринятым нормам. Хотя и в этом есть свои плюсы: можно сравнить, насколько совпадают представления руководителя (компании) и кандидата о тех или иных нормах поведения.

При выявлении мотивации также можно использовать *проективное интервью*. В его основе лежат вопросы, требующие анализа и оценки ситуации на примере других людей. Как известно, давать оценку действиям других людей психологически легче, нежели своим. Описывая ситуацию на примере других, человек проецирует на нее свое прошлое поведение, свое видение ситуации, что позволяет понять его принципы и ценности, поэтому, как и в ситуационном интервью, «правильных» и «неправильных» ответов здесь не существует, есть лишь ответы, которые соответствуют или не соответствуют ожиданиям компании (ее принципам, корпоративной культуре и пр.). Очевидно, что не имеет смысла брать на работу человека, не разделяющего, например, стиль управления, принятый в компании, т.к. рано или поздно это приведет к конфликту.

Биографическое интервью, несмотря на свою внешнюю простоту, также дает представление о мотивации кандидата. Изучая жизненные этапы человека, мы задаем вопросы относительно причин тех или иных его поступков (чем обусловлен выбор профессии, цель получения дополнительного образования, причины смены работы и пр.), а за причинами того или иного поведения стоят цели и потребности, поэтому чаще задавайте вопрос «почему?», чтобы понять истинные мотивы.

Еще одним методом выявления мотивации являются мотивационные *личностные опросники и тесты* на выявление потребностей, однако их не стоит применять как отдельный метод оценки, а только лишь как дополнение к личной беседе.

Самый элементарный вид опросника во многих компаниях уже включен в общую форму анкеты для заполнения соискателями. В опроснике кандидата просят проранжировать по степени важности критерии выбора будущего места работы, где 1 — это максимально значимый фактор, 10 — минимально значимый. Метод простой, но действенный. Среди критериев кандидату можно предложить:

- возможность карьерного роста;
- доход (деньги / льготы);

- близость работы к дому;
- график работы;
- приобретение нового опыта и знаний;
- престиж / известность компании;
- стабильность / надежность компании;
- хороший психологический климат в коллективе;
- хорошие взаимоотношения с руководителем;
- сложность / важность поставленных задач;
- самостоятельность / ответственность при работе в должности, возможность проявления инициативы и пр.

Для более качественной интерпретации результатов стоит построить дальнейший разговор на обсуждении тех или иных критериев и степени их значимости, определенной кандидатом, выясняя, почему и насколько важен тот или иной из них. В процессе беседы можно сократить количество критериев до двух и поставить вопрос, например, следующим образом: «Что для Вас приоритетнее на данный момент: возможность карьерного роста в компании либо более высокий уровень оплаты труда?» Необходимо всегда помнить, что мы оцениваем мотивацию кандидата в привязке ко всем сферам его жизни, рассматриваем совокупность мотивов и их приоритетность. Даже при наличии выраженной потребности в карьерном росте кандидат может согласиться на позицию, равнозначную занимаемой, но с большей оплатой труда, если приоритетным на данный момент для него является решение, например, жилищной проблемы, требующей дополнительных финансов. Бывает и так, что, руководствуясь желанием «понравиться», кандидаты стараются не делать акцент на материальной стороне вопроса. Этот факт должен настораживать ничуть не меньше, чем исключительно материальный интерес. Если кандидат говорит о том, что снимает квартиру, платит за обучение и у него двое детей, и при этом ставит материальный вопрос на пятое-шестое место, должны возникнуть сомнения в его искренности. Ведь если человек замалчивает финансовую сторону вопроса, дабы

просто получить работу «здесь и сейчас», надо осознавать, что он не оставит поиски работы и будет готов сменить ее в любой момент при появлении предложения с более выгодными условиями, даже если разница будет исчисляться парой тысяч рублей. Конечно, если вам нужен квалифицированный исполнитель со стопроцентной мотивацией «на деньги» или на заведомо короткий срок, то это идеальный вариант, главное — удостовериться в его профессиональных навыках.

Какие именно вопросы на собеседовании позволяют выявить мотивацию кандидата?

1. Вопросы о жизненных и профессиональных планах на будущее, например о том, чего бы кандидату хотелось достичь в ближайшие три-пять лет или в обозримом будущем. Спросите кандидата, хотелось ли ему когда-нибудь открыть свое дело, переехать в другой город. Цели компании и кандидата должны быть совместимы.

2. Вопросы о наиболее / наименее интересных для кандидата аспектах в работе на должности, как предыдущей, так и будущей, например: «Что Вам больше всего нравилось в работе?» или «Чего хотелось бы избежать в новой работе?» Можно попросить кандидата описать идеальное для него место работы (должность, компанию), идеальный коллектив и идеального руководителя.

3. Вопросы о желаемом заработке. Расспросите кандидата, какой гарантированный минимум исходя из текущих затрат ему стопроцентно необходим, какой уровень дохода для него является «уровнем комфорта», сколько он хотел бы зарабатывать через год.

4. Попросите кандидата перечислить критерии, по которым он будет выбирать будущее место работы, проследите очередность, в которой он их называет. Или можно даже смоделировать кандидату следующую ситуацию: две компании одинакового масштаба предлагают ему одинаковые позиции со схожим объемом функций и равнозначный уровень дохода. По каким критериям он будет выбирать? Самим вопросом мы отсеим основные критерии, поэтому следующие рассуждения кандидата на заданную тему будут

характеризовать скрытые и второстепенные, но от этого не менее важные потребности. Кто-то будет говорить о важности стиля руководства в компании и взаимоотношениях в коллективе, кто-то — о содержании социального пакета, а кто-то — о графике работы и удаленности офиса от дома. Стоит расспросить кандидата о уже имеющихся у него предложениях о работе от других компаний либо о тех вакансиях, на которые он сейчас проходит конкурс. Попросите прокомментировать, какие из рассматриваемых вакансий ему наиболее интересны и почему. Если от каких-то предложений кандидат уже отказался, информация о причинах отказа будет также крайне полезна.

5. Вопросы, направленные на выяснение причин смены (поиска) работы. «Почему Вы ушли с предыдущего места работы?» или «Почему Вы сейчас рассматриваете другие предложения о работе?» — это вопросы, без которых не обойдется ни одно собеседование. Ответы на них можно анализировать с разных сторон, но первое, что они отчетливо отражают, — присутствие у кандидата либо *мотивации «от»*, либо *мотивации «к»*. Рассмотрим эту сторону мотивации чуть подробнее.

Человек с мотивацией «от» желает избежать негативного прошлого опыта (ненормированного рабочего дня, большого объема отчетности, непрозрачности системы оплаты, некомпетентности руководителя и пр.) и предупредить его повторение на новом месте. Очень часто обозначенная проблема — просто «наболевшее», зациклившись на ней, человек не задумывается о каких-либо иных аспектах будущей трудовой деятельности, но, как уже говорилось ранее, как только проблема будет устранена, на первый план выйдут другие потребности и нужды, поэтому на собеседовании для кандидата необходимо смоделировать ситуацию, в которой его проблема уже решена. Например, при ответе на вопрос о причинах поиска нового места кандидат ссылается исключительно на большой объем работы, который ему приходится выполнять одному.

Зададим вопрос: «Изменится ли Ваше решение, если завтра Вам в помощь наймут как минимум одного сотрудника?» Мы увидим два возможных варианта развития событий. Первый: кандидат продолжит настаивать на том, что уйдет (значит, причина желания сменить работу кроется в другом, следовательно, нужно искать ее дальше). Довольно часто такой скрытой причиной становится оплата, и после определенных дискуссий кандидат признается, что объем работы на самом деле не такой уж большой, просто он, на его взгляд, не соответствует выплачиваемому вознаграждению. Вариант второй: кандидат соглашается с тем, что такое решение проблемы его устроит и он с радостью останется в компании. Тогда возникает другой вопрос: обсуждалась ли эта проблема с руководством, каков результат? Если не обсуждалась, то почему?

Изучение всевозможных вариантов развития ситуации позволяет выявить истинные причины поведения кандидата и то, как изменятся его потребности в условиях отсутствия негативного фактора. Мотивация «от» имеет свои плюсы: во-первых, ее можно использовать в качестве рычага давления, если нам нужно повлиять на решение специалиста, в котором мы заинтересованы, во-вторых, она раскрывает факторы, негативно действующие на отношение человека. Однако, если предметом избегания является конфликт и данная ситуация повторяется неоднократно, стоит обратить пристальное внимание на личностные качества кандидата.

Мотивация «к», напротив, отражает стремления человека, поиск возможностей удовлетворения текущих потребностей (стремление к профессиональному развитию, получению нового опыта, к карьерному росту, к материальному благополучию). Безусловно, кандидаты с такой мотивацией представляют больший интерес, т.к. они более позитивные, активные и целеустремленные люди. Сложности есть в любой работе, просто для кого-то в силу личностных особенностей они являются непреодолимыми, а для кого-то любая проблема — это в первую очередь возможность.

При оценке мотивации значение имеют не только содержательная часть интервью и результаты опросников, но и то, как кандидат говорит и ведет себя во время собеседования (например, язык жестов). Также стоит проанализировать поведение кандидата на всем этапе прохождения конкурсного отбора, начиная с момента отправки им резюме. Обратите внимание на то, была ли это «дежурная» рассылка на десяток электронных адресов или резюме было выслано именно на вашу вакансию, было ли приложено к резюме сопроводительное письмо. Все эти, казалось бы, мелочи дают не меньше пищи для размышлений о мотивации кандидата, ведь то, как человек подходит к вопросу поиска работы, многое о нем говорит. Вы уже трижды не можете дозвониться до кандидата по указанному в резюме телефонному номеру? Второй раз пытаетесь согласовать с ним время встречи, но у него «никак не получается»? Уже на данном этапе стоит задуматься, действительно ли ему интересна вакансия (компания) и новая работа в целом. Кандидат, не предупредив, опаздывает на собеседование, приходит на встречу в спортивном костюме, говорит о том, что у него есть всего 30 минут, и имеет смутное представление о вашей организации? Не оставляйте эти моменты без внимания, все это — верный признак низкой заинтересованности.

В конце собеседования обязательно дайте кандидату возможность задать свои вопросы —

это отличная возможность еще раз проанализировать его основные потребности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог сказанному, выделим наиболее важные моменты выявления мотивации при подборе персонала.

- Прежде чем приступить к процессу подбора, необходимо четко определить желаемую и нежелательную для компании мотивацию кандидата, а также оценить, имеет ли компания возможности и ресурсы для обеспечения желаемой мотивации.

- Выбирать для оценки мотивации следует тот метод, который удобен лично вам, результаты которого вам легче интерпретировать.

- Самый эффективный вопрос для выявления мотивации — «почему?»; чем чаще вы его задаете, тем больше информации удастся получить.

- Рассматривать мотивацию кандидата следует как совокупность индивидуальных и профессиональных мотивов, уделяя внимание их приоритетности.

- Необходимо всегда помнить: как только удовлетворяется текущая потребность, ее место занимает другая, поэтому не забывайте про выявление второстепенных мотивов и долгосрочных целей кандидата.

- Уделяйте должное внимание не только ответам кандидата, но и его поведению в целом.



Журналы по управлению персоналом

Управление человеческим потенциалом

Журнал освещает основные подходы, новые тенденции и разработки, российский и зарубежный опыт решения вопросов, связанных с управлением человеческими ресурсами компании, дает системный взгляд на управление кадровым потенциалом в рамках управления бизнесом в целом, показывает взаимосвязь (взаимовлияние) «мягких» и «жестких» факторов бизнеса.

Основные темы журнала

- Поиск, удержание и развитие талантливых, высокопрофессиональных сотрудников
- Оптимизация штата и издержек на персонал, повышение эффективности
- Проведение изменений в компании. Поиск возможностей для развития бизнеса
- Управление в сложных условиях (неопределенной ситуации, дефицита ресурсов, кризиса)
- Адаптация современных технологий к потребностям российских компаний
- Корректная оценка деятельности HR-служб и отдачи от вложений в персонал
- Кадровый маркетинг: мониторинг и управление отношениями с внутренним и внешним рынком человеческих ресурсов
- Оценка кадровой ситуации в компании, прогнозирование изменений и стратегическое планирование
- Юридические вопросы и проблемы кадровой безопасности компании
- Эффективное взаимодействие центрального офиса и региональных представительств / филиалов
- Инструменты и системы управления человеческим потенциалом компании

Цель издания: ознакомить читателей с российским и зарубежным практическим опытом, знаниями и новыми технологиями в области управления человеческими ресурсами компании; предоставить максимально широкому кругу экспертов возможность поделиться практическим опытом.

Авторы: профессионалы, обладающие практическим опытом управления человеческими ресурсами компании и готовые поделиться наработками в этой области: топ-менеджеры, руководители HR-служб, консультанты, специализирующиеся в области кадрового консалтинга.



Главный редактор:
Кольцова Людмила,
руководитель проектов, консультант «Аксима: Консультирование, Исследования, Тренинги». Имеет опыт работы более 20 лет HR-директором в российских и западных компаниях.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 85028
«Пресса России» 12026
«Почта России» 79808

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career

МЕТОДИКА КЛАССИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ, БАЗИРУЮЩАЯСЯ НА СТРУКТУРЕ МОТИВОГРАММ

В статье представлен авторский методический инструментарий классификации персонала, базирующийся на структуре трудовых мотивов и формализованный в виде мотивограмм. Он обеспечивает реализацию мотивационных моделей управления поведением персонала разнопрофильных организаций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: поведение персонала, мотивационная модель, трудовая мотивация, уровень мотивации



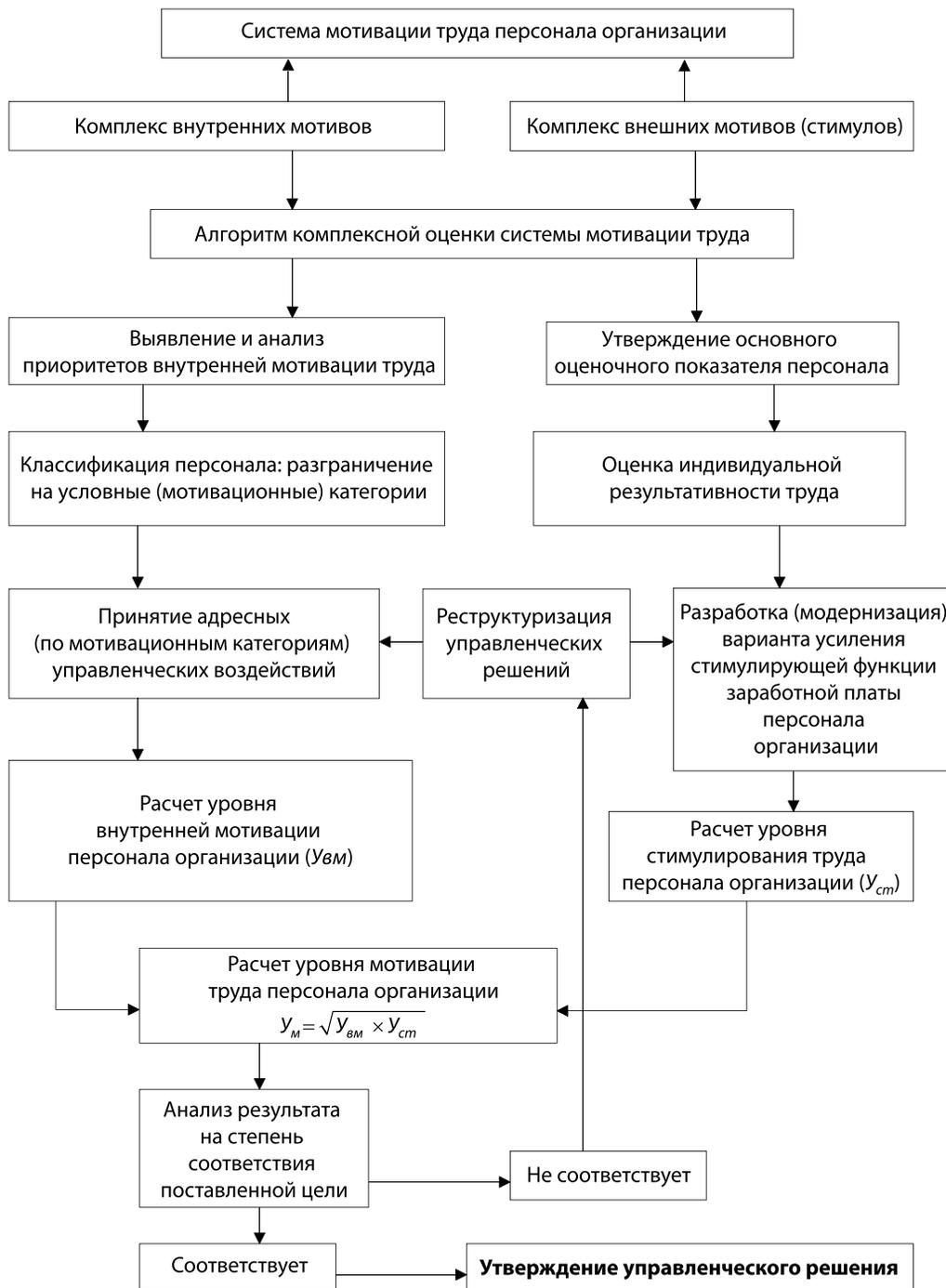
Миляева Лариса Григорьевна — д. э. н., профессор Бийского технологического института (филиал) ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет имени И.И. Ползунова» (г. Бийск)

В современных условиях развития экономики меняется концептуальная основа управления поведением персонала. Наиболее приемлемой признают мотивационную модель, базирующуюся на анализе приоритетов трудовой мотивации, способствующую эффективному использованию трудового потенциала работников и нацеленную на достижение уровня трудовой мотивации персонала, соответствующего стратегии развития организации.

Для отображения алгоритма комплексной оценки уровня мотивации труда и процедуры его регулирования целесообразно использовать типовую блок-схему (см. рисунок) мотивационной модели управления поведением персонала (ММУПП), достаточно апробированную и растражированную [1–3]. Независимо от типа организации ключевыми компонентами модели выступают следующие:

- оценка персонала (вычисление уровня конкурентоспособности персонала);
- стимулирование сотрудников (разработка системы оплаты труда, размер заработной платы в соответствии с достигнутым уровнем профессионализма);

Рисунок. Блок-схема мотивационной модели управления персоналом организации



■ классификация персонала, сопряженная с разграничением работников на условные мотивационные категории.

Обратим внимание еще на четыре момента.

1. Методологическую основу модели составляет представление о том, что уровень трудовой мотивации является средневзвешенной величиной двух параметров: уровня внутренней мотивации (формируемого содержанием и значимостью выполняемой работы) и уровня внешней экономической мотивации (определяемого стимулирующим эффектом действующей системы оплаты труда).

2. Для комплексной оценки системы трудовой мотивации персонала организаций можно использовать типовую методику [4, 5]. Она базируется на использовании трехмерной шкалы Лайкерта, которая сопряжена с расчетом интегрального показателя — уровня мотивации труда, отражающим степень соответствия действующих на предприятии систем «внутренней» и «внешней» мотивации ожиданиям наемных работников.

3. Гипотетически (табл. 1) приемлемый уровень трудовой мотивации может находиться в диапазоне от 0,6 до 1; фактическая его величина устанавливается предприятием самостоятельно (как правило, на уровне не ниже 0,7). Допустим, реализации стратегии развития организации будет способствовать уровень трудовой мотивации 0,77. По результатам комплексной оценки выявлены следующие базовые величины:

- уровень внутренней мотивации ($Y_{вм}$) — 0,65;
- уровень стимулирования ($Y_{см}$) — 0,65;
- уровень трудовой мотивации ($Y_{м}$) — 0,65.

Достижение таких показателей возможно различными способами: за счет равного увеличения обоих уровней на 0,12, за счет повышения какого-то одного уровня до 0,91.

4. Внедрение типовой мотивационной модели в практику конкретной организации сопряжено с разработкой профильного методического инструментария, касающегося классификации, оценки и стимулирования персонала.

Поскольку лишь удовлетворяя внутренние глубинные мотивы, работник будет трудиться с максимальной отдачей, а следовательно, полностью реализовывать свой потенциал, то важнейшей составляющей мотивационной модели управления является разграничение персонала на условные (мотивационные) категории.

В данной работе представлена авторская методика классификации персонала, базирующаяся на структуре мотивограмм, отображающих относительную значимость анализируемых мотивов в форме условной аналитической записи. Она будет проиллюстрирована примерами инновационных организаций.

В зависимости от значимости трудовых мотивов можно выделить следующие категории персонала (табл. 2).

1. Инновационно мотивированные работники (*ИМР*), в структуре трудовых мотивов которых доминирует стремление к инновационной деятельности ($M_{ид}$): творческий и инновационный характер труда, сопряженный с использованием новых методов работы, систематическим получением новых знаний; возможность участия в профильных выставках и конференциях; возможность переподготовки и/или переквалификации за счет предприятия; включенность в реализацию стратегических планов организации; моральное поощрение по результатам инновационной деятельности и т.д.

2. Традиционно мотивированные работники (*ТМР*), в структуре трудовых мотивов которых доминируют мотивы к традиционной деятельности ($M_{тд}$): возможность карьерного (профессионального) роста; удовлетворение от занятия любимой работой; диверсифицированность социального пакета; удобный режим работы; нормальный социально-психологический климат; материальное и моральное поощрение за стаж работы на данном предприятии и т.д.

3. Неопределенно мотивированные работники (*НМР*), в мотивационном профиле которых $M_{ид}$ и $M_{тд}$ практически равнозначны.

Таблица 1. Оценка системы мотивации труда персонала организации

Диапазон изменения уровня мотивации труда	Качественная оценка	
	уровня мотивации труда	ситуации
от 0,8 до 1	высокий	благополучная
от 0,7 до 0,79	выше среднего	нормальная
от 0,6 до 0,69	средний	удовлетворительная
от 0,5 до 0,59	ниже среднего	проблемная
от 0,2 до 0,49	низкий	

Таблица 2. Мотивационные категории персонала инновационных организаций

Обозначение условной категории персонала	Мотивограмма условной категории персонала
ИМР	$M_{ИМР} = B3 (M_{ИД}) + C3 (M_{ИД}; M_{ТД}) + H3 (M_{ТД})$
ТМР	$M_{ТМР} = B3 (M_{ТД}) + C3 (M_{ТД}; M_{ИД}) + H3 (M_{ИД})$
НМР	$M_{НМР} = B3 (M_{ТД}; M_{ИД}) + C3 (M_{ТД}; M_{ИД}) + H3 (M_{ТД}; M_{ИД})$

Для построения мотивационного профиля целесообразно использовать методику, в основе которой лежит разделение анализируемых мотивов на три уровня значимости:

1) высокосignимые мотивы (ВЗ), занимающие первые три ранга вертикали приоритетности (при общем количестве анализируемых мотивов 10–12);

2) низкосignимые мотивы (НЗ), занимающие три последних ранга;

3) среднесignимые мотивы (СЗ), занимающие промежуточное положение.

Для выявления уровня значимости анализируемых мотивов рассмотрим алгоритм, предполагающий последовательное выполнение следующих этапов.

1. Обоснование перечня анализируемых мотивов труда (допустим, из 12 мотивов).

2. Разработка опросной анкеты (табл. 3), удовлетворяющей следующим критериям:

■ количество вопросов-утверждений должно быть *не меньше* числа анализируемых мотивов труда;

■ каждое из утверждений должно содержать *пять вариантов ответов*, обозначенных буквенными символами (а, б, в, г, д);

■ каждое из утверждений оценивается *по десятибалльной шкале* (причем, 10 баллов могут быть присвоены как одному варианту ответа, так и распределены между всеми пятью).

3. Анкетный опрос респондентов (анализируемых категорий персонала).

4. Анализ материалов анкетного опроса: заполнение матрицы мотивационного профиля.

Для иллюстрации критериев, предъявляемых к опросной анкете, логично привести ее фрагмент. Представляется достаточным ограничиться тремя вопросами и пятью вариантами ответов на каждый из них.

Фрагмент опросной анкеты.

1. Я хочу работать на предприятии, на котором:

а) работники получают заработную плату, значительно превышающую прожиточный минимум трудоспособного населения;

б) имеется возможность согласовывать режим работы;

в) продвижение по службе зависит от профессиональных качеств работника;

г) качественный труд стимулируется достойной премией;

д) качественный труд поощряется выдвижением на доску почета.

2. Самым важным аспектом занятости для меня является:

а) возможность продвижения по служебной лестнице;

б) выполнение работы, требующей творческого подхода и креативного мышления;

в) соответствие уровня зарплаты и результативности труда;

г) нормальные отношения с начальством и коллегами по работе;

д) нормированный рабочий день.

3. Я никогда не буду трудиться в организации, где:

а) нет возможности для продвижения по служебной лестнице;

б) нет возможности для реализации инновационных идей и креативного мышления;

в) нет возможности для профессионального развития;

г) нет возможности для самореализации;

д) организация заработной платы не стимулирует повышение качества труда.

К примеру, если для респондента значим мотив №2 (удобный режим работы), отвечая на второй вопрос, он должен отметить вариант «в», а при ответе на третий вопрос — вариант «д» и т.д. Если для респондента важен мотив № 4, отвечая на первый вопрос, он должен присудить баллы варианту «в», а при ответе на второй вопрос — варианту «а» и т.д.

Логическая взаимосвязь анализируемых мотивов и вариантов ответов на вопросы анкеты представлена в таблице 3.

Таблица 3. Макет опросной анкеты

№ вопроса	Анализируемые мотивы труда											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а		б	в							г	д
2		в	д	а			б			г		
3		д			а	б		г		в		
4	г		а				в		д		б	
5				г	а	б				в	д	
6		а	г				в		д			б
7	д					б		г		в		а
8		г			а		в		д		б	
9	а		д	в		б		г				
10		в			а	г			д			б
11				д			в	г		а	б	
12	в				а			г	д			б

Для наглядности рассмотрим два варианта (табл. 4, 5).

Мотивационный профиль (первый вариант).

1. Высокозначимые мотивы:

- достойный уровень зарплаты (21,7%);
- справедливый уровень зарплаты (20,8%);
- развитость системы материального поощрения (17,5%).

2. Среднезначимые мотивы:

- удовлетворение от любимой работы (8,4%);
- развитость системы морального поощрения (7,5%).

3. Низкозначимые мотивы:

- возможность карьерного роста (5,0%);
- нормальный социально-психологический климат (4,2%);

- диверсифицированный социальный пакет (3,3%);
- инновационный характер труда (3,3%);
- творческий характер труда (3,3%);
- удобный (гибкий) режим труда (2,5%);
- развитие способностей, получение профессиональных навыков (2,5%).

Мотивационный профиль (второй вариант).

1. Высокозначимые мотивы:

- удобный (гибкий) режим труда (18,3%);
- диверсифицированный социальный пакет (16,7%);
- достойный уровень зарплаты (13,3%);
- развитость системы материального поощрения (13,3%).

2. Среднезначимые мотивы:

- развитость системы морального поощрения (9,2%);

Таблица 4. Первый вариант сводных результатов опросной статистики персонала

№ во-проса	Анализируемые мотивы труда											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	6											4
2		5	2	2						1		
3		5			1	1		2		1		
4	5											5
5				1	1	1				2	5	
6		5	1						2			2
7	6					1		1		1		1
8		4			2		1					3
9	5			2		1		2				
10		6							1			3
11				1			3	2			4	
12	4							3				3
Итого, баллы	26	25	3	6	4	4	4	10	3	5	21	9
Итого, %	21,7	20,8	2,5	5,0	3,3	3,3	3,3	8,4	2,5	4,2	17,5	7,5

Таблица 5. Второй вариант сводных результатов опросной статистики персонала

№ во- проса	Анализируемые мотивы труда											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2		4								2	2
2		3	4	1			1			1		
3		3			5	1		1				
4	3		5								2	
5				1	4					1	4	
6			4				2		2			2
7	5					1		1		1		2
8		2			4						4	
9	2		5	1		1		1				
10		2			3	1			1			3
11				2				2		2	4	
12	4				4							2
Итого: баллы	16	10	22	5	20	4	3	5	3	5	16	11
Итого: %	13,3	8,3	18,3	4,2	16,7	3,3	2,5	4,2	2,5	4,2	13,3	9,2

- справедливый уровень зарплаты (8,3%).
- 3. Низкозначимые мотивы:
 - возможность карьерного роста (4,2%);
 - удовлетворение от любимой работы (4,2%);
 - нормальный социально-психологический климат (4,2%);
 - инновационный характер труда (3,3%);
 - творческий характер труда (2,5%);
 - развитие способностей, получение профессиональных навыков (2,5%).

Основные результаты апробации представленного методического инструментария на персонале инновационных организаций г. Бийска (наукограда РФ) можно обобщить в двух заключениях.

1. В структуре персонала инновационных организаций около 70% отводится инновационно

мотивированным работникам, примерно по 15% — традиционно мотивированным и неопределенно мотивированным.

2. Разграничение персонала на условные (мотивационные) категории и принятие адресных (по мотивационным категориям) управленческих воздействий является действенным способом регулирования уровня внутренней трудовой мотивации персонала, позволяющим увеличить его базовое значение на 15–20%.

Представленный методический инструментарий классификации персонала, проиллюстрированный на примере инновационных компаний, прошел апробацию на персонале различных организаций (промышленные предприятия, НИИ, вузы и т.д.). Его позиционирование в качестве типового было обоснованно.

ЛИТЕРАТУРА

1. Миляева Л.Г., Пьянков С.А. Мотивационная модель управления персоналом научно-производственного объединения // Мотивация и оплата труда. — 2005. — №4. — С. 19–28.
2. Миляева Л.Г., Леонова С.Г. Мотивационная модель управления научно-педагогическим персоналом вуза: монография. — Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2008.
3. Миляева Л.Г. Управление поведением персонала организации в условиях инновационной среды: монография. — Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2009.
4. Миляева Л., Пьянков С. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях // Человек и труд. — 2003. — №10. — С. 58–61.
5. Миляева Л.Г. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций: монография. — Барнаул: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2005.

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

В статье освещаются тенденции российского рынка труда в финансовом секторе, в частности система мотивации и управления лояльностью в новых экономических условиях. Результаты исследования, проведенного холдингом «АНКОР», представляют взгляд на данную проблему с двух сторон, отражая мнения и кандидатов, и работодателей относительно изменения системы мотивации и требований к работникам в сфере финансовых услуг.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивационный менеджмент, система мотивации, управление лояльностью

ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Мотивационный менеджмент основан на трех процессах управления сотрудниками:

- стимулирование;
- активация, т.е. создание среды, благоприятной для выполнения трудовой функции;
- работа с индивидуальными мотивами сотрудников.

В новых экономических условиях многие компании сделали акцент именно на активацию. Создание благоприятной среды — безопасной и в то же время насыщенной положительными эмоциями, яркими событиями, изменениями, приносящими удовольствие, — безусловно, способствует повышению удовлетворенности сотрудников, но напрямую может не влиять на повышение эффективности их труда. У компаний накоплен большой опыт активации персонала с помощью игр, тимбилдинга, корпоративных развлечений. Менеджерам кажется, что сотрудники, уставшие от ощущения кризиса, нуждаются в зрелищах.



Добрякова Анна Евгеньевна — директор компании «АНКОР Банк, финансовые услуги» (г. Москва)



Лейкина Яна Владимировна — директор по работе с персоналом холдинга «АНКОР» (г. Москва)

Наши исследования показывают, что это не основная потребность сотрудников. Кризис вверг многих работников в состояние шока: «Оказывается, меня могут уволить в любой момент, а до этого работодатели ко мне в очередь стояли». В качестве защитной реакции у сотрудников после кризиса возникло внутреннее отчуждение от работодателя. Все попытки «оживить» корпоративную среду вызывают сопротивление: «Дружба дружбой, а денежки врозь». К тому же сотрудники хорошо понимают, что корпоративные развлечения имеют немалую стоимость, и хотят получить деньги не в виде банкетного угощения и корпоративной футболки, а в виде наличности.

ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

В конце 2009 г. компания «АНКОР Банки и финансовые услуги» провела опрос среди сотрудников и работодателей финансового сектора с целью выяснить, как изменились требования к работникам и работодателям и как мотивировать сотрудников, чтобы работа была эффективной.

В исследовании мотивации персонала в новых экономических условиях приняли участие 30 компаний (сфера деятельности: банки, инвестиции,

страхование, финансовые услуги) и свыше 780 специалистов из российских и иностранных компаний, большинство из которых — это менеджеры среднего звена и специалисты, работающие в сфере финансовых услуг. В результатах данного опроса представлены позиции и работодателя, и работника.

Исследование работодателей показало, что большинство компаний не испытывает трудностей при поиске и подборе персонала, что свидетельствует о подвижности рынка труда и готовности кандидатов рассматривать новые возможности. Что касается планов компаний по оптимизации численности персонала в 2010 г., то более 70% утверждают, что проводить оптимизацию не будут, а вот тенденция к увеличению численности штата уже просматривается: 50% компаний-респондентов планируют принимать на работу новых сотрудников.

В 2010 г. в финансовом секторе большинство компаний не планирует изменения расходов на персонал, в том числе зарплаты и составляющие компенсационного пакета. Только треть опрошенных компаний планирует увеличить подобные расходы в пределах 30%.

Тем не менее работодатели обеспокоены возможностью увольнения сотрудников по собственному желанию. Но готовы ли сами сотрудники менять место работы? Результаты опроса на эту тему представлены на рис. 1.

Рис. 1. Готовность сотрудников финансового сектора к смене работы



На данный момент работодатели вряд ли могут сохранять спокойствие. Как мы видим, большинство работников оценивает своих работодателей не слишком оптимистично. На вопрос, находятся ли они сейчас в активном поиске, 22% респондентов ответили «да». 47% работников готовы рассматривать предложения о работе и лишь 8% утверждают, что дорожат своим работодателем и другие предложения не рассматривают.

Также исследование показывает, что результатом всех рыночных и корпоративных изменений, происходивших в 2009 г., стало снижение лояльности потенциальных кандидатов и сотрудников к компаниям (рис. 2). Согласно опросу, мнения работников и работодателей полярны: 40% сотрудников считают, что они стали менее лояльны к работодателю, в то время как 50% работодателей думают, что лояльность повысилась. При этом и работодатели, и работники считают, что система мотивации не изменилась (39% и 46% соответственно).

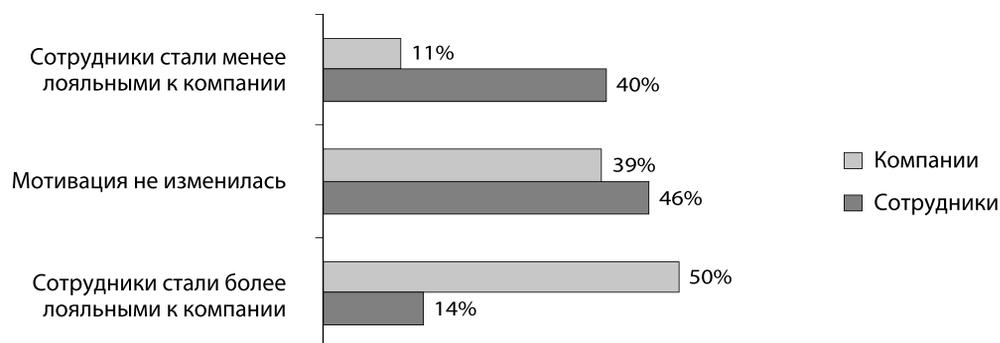
Многие сотрудники остаются на прежнем месте не потому, что они лояльны к компании, как ошибочно полагают работодатели, а из страха потери работы в новых экономических условиях.

Предпосылки для пересмотра системы стимулирования

Работодатели не хотят сознавать, что в настоящий момент среди работников усилилась потребность в стимулировании, т.е. в справедливом вознаграждении. Для того чтобы вознаграждение воспринималось как справедливое, необходимо, чтобы оно соответствовало рыночному уровню. Другие мотивационные факторы могут компенсировать меньший по сравнению с рынком размер вознаграждения только в том случае, если разница в размере компенсации составляет менее 15%. Иначе сотрудники чувствуют, что их эксплуатируют, и включают защитные механизмы по отношению к мотивационному воздействию в принципе. Сотрудник, который считает, что ему серьезно недоплачивают, испытывает особенное раздражение, когда его хвалят. Работодателям сейчас необходимо задуматься над вопросом, воспринимают ли сотрудники свое вознаграждение как справедливое.

Многие компании во время кризиса изменили соотношение фиксированной и переменной частей оплаты труда в сторону уменьшения постоянной.

Рис. 2. Лояльность потенциальных кандидатов и сотрудников к компаниям



Эта тенденция также воспринимается сотрудниками негативно. Для многих работников именно финансовая стабильность является основной потребностью в период выхода из кризиса.

Однако в новых условиях для компании опасно просто увеличивать оплату труда сотрудников, не связав этот процесс с показателями эффективности. Давно доказано, что прямое повышение окладной части мотивирует людей не более трех месяцев, а далее люди привыкают к этому факту. Кроме того, одномоментное повышение окладов вызовет конкуренцию на рынке работодателей, но не работников.

В настоящий период к стимулированию необходим системный подход. Многие компании активно занимаются усложнением системы оплаты труда: ищут оптимальное сочетание фиксированной и переменной частей, связывают напрямую размер бонуса и производственные показатели, вводят дополнительные премии, например,

за кросспродажи, привлечение новых клиентов, инновации, и пр.

Системно организованное стимулирование, воспринимаемое сотрудниками как справедливое, должно стать прочным основанием мотивационного менеджмента в новых условиях. Без него доверие работников к работодателю не вернется.

Как вернуть лояльность сотрудников

Среди основных факторов, влияющих на рост лояльности к компании, соискатели, помимо уровня материального дохода и перспектив профессионального развития (62% и 44% соответственно), отмечают чувство защищенности (38%), уверенность в будущем компании (32%) и прозрачность политики руководства в отношении сотрудников (28%) (рис. 3). При этом 47% соискателей, чья лояльность к текущему работодателю

Рис. 3. Факторы, влияющие на рост лояльности сотрудников к компании



понижилась, считают, что причиной этого стал низкий уровень информированности о ситуации в компании.

Потребность в информации в условиях изменений становится ключевой потребностью сотрудников на уровне безопасности, согласно пирамиде потребностей А. Маслоу. Но проводятся ли с персоналом встречи с целью информирования о предстоящих в компании изменениях? Ответ на данный вопрос также был получен в ходе исследования (рис. 4).

По результатам опроса, 48% работодателей утверждают, что они, хотя и нерегулярно, но информируют работников об изменениях в компании, однако 22% работодателей вообще не проводят подобных мероприятий для сотрудников.

Данные, полученные в ходе исследования, свидетельствуют о том, что ориентация на стабильность, свойственная для кризисного 2009 г., сменяется растущей подвижностью рынка. Работники вновь готовы рассматривать альтернативные предложения о работе, отдавая предпочтение росту материального дохода, профессиональному и карьерному развитию. Сокращения

и безработица не стали стимулом для роста лояльности сотрудников, а напротив, заставили их более критично отнестись к ситуации в компании и методам управления. Именно страх потери работы, а не лояльность к работодателю стал причиной отказа многих сотрудников от рассмотрения альтернативных вариантов по работе и ориентации на стабильность в кризисный период.

Таким образом, формируя систему управления лояльностью и мотивацией сотрудников, необходимо учитывать влияние таких факторов, как информационная открытость руководства компании и адресный подход к сотрудникам, т.к. они позволяют удовлетворить базовые потребности персонала — чувство защищенности в настоящее время и уверенность в будущем.

ПУТИ УСИЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Чтобы серьезно повысить эффективность труда, сформировать приверженность делу, необходимо учитывать и индивидуальную мотивацию

Рис. 4. Информирование об изменениях в компании

Проводится ли в вашей компании информирование сотрудников об изменениях?



сотрудников. Если стимулирование и активация являются зоной ответственности HR (рис. 5), то работу с индивидуальной мотивацией сотрудника может осуществлять только непосредственный руководитель. Для этого ему необходима точка отсчета в виде мотивационной модели. Она не должна быть чрезмерно упрощенной (например, теория X и теория Y Дугласа Мак Грегора), но и не должна быть очень сложной.

На наш взгляд, линейный руководитель может опираться на классическую иерархию потребностей А. Маслоу или мотивационно-гигиеническую теорию Ф. Герцберга, а для более углубленного анализа ситуации использовать мотивационный профиль Ш. Ричи и П. Мартина. Далее следует определить актуальные мотивы сотрудника в ходе беседы и специальных тестов, которые проводит HR-подразделение. Если работник не находится в состоянии фрустрации, он охотно отвечает на вопросы: что для него важно, каковы его профессиональные цели, что ему мешает в работе, какие

у него есть ресурсы для выполнения работы, а какие отсутствуют. Даже эти незамысловатые вопросы позволяют составить мотивационную карту сотруднику и работать с ним, опираясь на нее.

Для каждого сотрудника важны собственные мотивы. Для кого-то это стремление к власти, которое может быть удовлетворено путем расширения его зоны влияния, но и зоны ответственности. Для кого-то важно признание, и в таком случае важно поддерживать с сотрудником положительную обратную связь, публично хвалить его. Кто-то стремится к разнообразию и переменам, и в этом случае задача руководителя — раскрыть для сотрудника новые грани в его работе.

Для некоторых людей особенно важно понимать смысл и значимость выполняемой работы, и это является ключевым мотивом их трудовой деятельности. Других мотивируют четкие алгоритмы выполнения работы, наличие зафиксированных требований. Зная ключевые мотивы сотрудников, руководитель «упаковывает» их деятельность

Рис. 5. Мероприятия, проводимые службой HR для усиления мотивации



с учетом этих мотивов и на этапе постановки задачи, и на этапе контроля, и на этапе оценки, расставляет правильные мотивационные акценты или подбирает новые задачи для сотрудника. Если профессиональная деятельность удовлетворяет личным ожиданиям сотрудника, результаты бывают превосходными.

Только при наличии трех составляющих — стимулирования, активации и мотивации — менеджмент действительно является мотивационным. В новых экономических условиях он становится действенным инструментом удержания сотрудников и повышения эффективности их труда.



Журналы по менеджменту

Стратегический менеджмент

Специализированный журнал на русском языке, посвященный стратегическому управлению. Попадает в категорию научно-практических изданий, т.е. поддерживает разумный баланс теории и примеров ее применения. Освещает современные тенденции и аспекты стратегического управления в России и за рубежом. Особое внимание уделяется инструментарию менеджмента — как популярным концепциям, так и менее известным. Основные направления публикаций совпадают с управленческим циклом «стратегический анализ — разработка — реализация стратегии — оценка результатов». Дополнительно публикуются статьи по стратегическим аспектам отдельных функций менеджмента.

Отличие от других журналов

- В России нет ни одного журнала, посвященного стратегическому управлению. Наибольший объем профильных публикаций (и соответствующие постоянные рубрики) можно найти в отечественных и переводных журналах по общему менеджменту, а также в остальной деловой периодике.
- Задача максимум — создать журнал, в равной степени интересный менеджерам, консультантам и преподавателям бизнес-школ. Из этой задачи вытекают повышенные требования к качеству публикаций. Под качеством, в свою очередь, понимается сочетание строгой научной базы с простотой изложения.
- Близкие образцы по стилю — Strategy Magazine Британского общества стратегического планирования (sps.org.uk), а также Strategic Management Journal и Fast Company.

Цель издания: продвижение научного подхода к стратегическому менеджменту, методологическая и методическая помощь управленцам, консультантам и преподавателям, развенчание мифов; распространение практического опыта, доказавшего свою результативность; обмен мнениями, в том числе дискуссионный.

Аудитория журнала: высшее управленческое звено средних и крупных российских компаний, консультанты, преподаватели и слушатели программ MBA, предприниматели.

Авторы: преподавательский состав бизнес-школ и авторы книг, топ-менеджеры крупных российских предприятий, представительств западных компаний; руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм.



Главный редактор:
Хромов-Борисов Сергей Никитич — управляющий партнер компании SenseCraft. Официальный представитель британской исследовательской компании Intellectual Capital Services (ICS Ltd.) в Российской Федерации.

Объем журнала: 84–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 81305
«Пресса России» 39456
«Почта России» 79733

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА КАК ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

В данной статье автор рассматривает значимость системы мотивации и оплаты труда персонала предприятий как одного из ключевых факторов успешной деятельности, а также показывает взаимосвязь данной системы с другими компонентами корпоративной сбалансированной системы управления. На практических примерах из деятельности предприятий иллюстрируется влияние системы мотивации и оплаты труда на результативность их деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система мотивации, сбалансированная система управления компанией, грейдирование, бизнес-процессы



Заказнов Андрей Владимирович — MBA (стратегический менеджмент), генеральный директор консалтинговой компании «7Е», ведущий аудитор по системе международных стандартов качества ISO 9001:2000 (г. Москва)

В чем состоит секрет успешной деятельности одних компаний, их сотрудников, индивидуальных тружеников и с чем связаны неудовлетворительные показатели других? Очевидно, что успешность зависит от множества объективных и субъективных факторов, они ранжируются по степени своего влияния и значимости в зависимости от целого ряда других факторов, таких как вид и область деятельности предприятия, конкурентное положение на рынке, степень зрелости компании, ее обеспеченность финансовыми, кадровыми и прочими видами ресурсов и др.

Система мотивации и оплаты труда является одним из ключевых факторов и движущей силой успешной деятельности организации.

Любая деятельность, а тем более коммерческая, требует затрат различных видов ресурсов, а эффективное использование ресурсов требует мотивации труда. При этом важно, чтобы уровень компетенции мотивируемых лиц позволял им успешно выполнять свою работу и достигать поставленных целей. В противном случае очевидно, что либо использованные ресурсы будут потрачены неэффективно (к сожалению, на практике это

происходит довольно часто), либо для выполнения работ и достижения целей придется рано или поздно обращаться к специалистам с соответствующим уровнем квалификации и компетенции.

Но в какой мере успешность деятельности компаний и организаций зависит от наличия в них совершенной системы мотивации? Можно ли вообще создать совершенную систему мотивации для всех владельцев, акционеров, сотрудников и заинтересованных лиц компании?

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ТРЕБОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

Любая система мотивации строится на основе учета индивидуальных потребностей сотрудников [1], которые, как известно, меняются со временем и обстоятельствами. Коллективные потребности, задачи и цели, миссия, видение компании, планы стратегического развития на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды всегда отражают некоторые противоречия между индивидуальными потребностями работников и общественными потребностями компании.

Желание и умение руководства компании ориентироваться в постоянно изменяющейся конкурентной ситуации на рынке, а также цели и задачи по развитию компании, ее финансовая устойчивость определяют выбор системы мотивации.

Хорошо известно, что в деловом мире понятия «порядочность», «нравственность», «социальная ответственность» являются лишь ширмой, прикрывающей имидж и репутацию компании и ее руководителей на рынке и в обществе. Ведение теневого бизнеса, уход от уплаты налогов, использование недостаточно квалифицированной рабочей силы, необоснованное сокращение численности работающего персонала, неадекватная система оплаты труда, сознательное производство и реализация части товаров и услуг заведомо несоответствующего качества и т.д. — все эти явления, к сожалению, встречаются слишком часто. Во главу угла деятельности руководства компании

ставится стремление к получению дополнительной прибыли любой ценой. Это напрямую отражается на соблюдении принципов корпоративной этики и выстраивании системы мотивации труда в компании. Зачастую это делается настолько неумело и бессистемно, что даже ведущие компании попадают в ситуации неуправляемого хаоса: в них резко увеличивается число случаев воровства на стадиях закупок, хранения и производства. В таких компаниях можно выделить две группы подразделений:

- подразделения, в которых есть возможности воровать и получать взятки и «откаты»;
- подразделения, в которых такой возможности нет или почти нет.

Определить, к какому типу относится конкретное подразделение, можно в результате анализа их полномочий, доступа и прав управления финансовыми и материальными ресурсами.

В российских компаниях негативная практика злоупотребления своими полномочиями, к сожалению, встречается намного чаще, чем в зарубежных развитых компаниях, где уличение сотрудника в совершении подобных служебных преступлений означает появление позорного клейма на его деловой репутации и отрицательно влияет на его дальнейшую карьеру. Возможно, этот факт связан в первую очередь с уровнем нравственности самого общества, в котором функционирует компания и ее сотрудники.

Чем выше уровень нравственности и соблюдения законности в обществе, тем меньше подобных фактов выявляется в работе. Люди и компании начинают дорожить своей репутацией как неотъемлемым фактором успешности их деятельности, что, несомненно, также является внешним общественным фактором системы мотивации. Достаточно сказать, что даже такое незначительное нарушение полномочий, как использование служебного транспорта в личных целях, в европейских странах может привести к отставке и увольнению, в то время как в России это является практически нормой.

Конечно, это не означает, что в других странах все руководители и сотрудники имеют безупречную

репутацию. Искоренять человеческие пороки целиком и полностью еще не научились, но существующие социальные и корпоративные системы мотивации помогают минимизировать данные негативные явления. Системы мотивации не остаются неизменными, они развиваются вместе с обществом. То, что вчера еще было совершенством, сегодня уже может не отвечать требованиям современности, поэтому возникает необходимость дальнейшего совершенствования и развития.

ВЫБОР СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

На сегодняшний день в мире разработано и внедрено большое количество систем мотивации, учитывающих коллективные и индивидуальные показатели, цели и задачи, коэффициенты трудового участия и другие факторы. Выбор той или иной системы мотивации остается за руководством компаний и зависит от:

- вида деятельности компании (производство, добыча, обработка, обучение и др.);
- операционной стратегии компании (just-in-time, Total Quality Management, Lean Production, «шесть сигм», Balanced Scorecard, кайдзен, Kanban и др.);
- стадии развития самой компании.

Одной из самых популярных и эффективных на сегодняшний день основ для разработки системы мотивации является описание бизнес-процессов, при выделении и формализации которых выявляются так называемые *критические контрольные точки* процессов и просто *точки контроля процессов*, на уровне которых и отслеживается ход процессов и их результативность.

Опыт работы консалтинговой компании «7Е» показывает, что для предприятий-клиентов эффективность затрат на оптимизацию и сокращение своих расходов на управление операционной деятельностью и бизнес-процессами составляет от 3–5 и более рублей на каждый инвестированный рубль в работы по оптимизации [3].

Большое значение для выбора наиболее эффективной системы мотивации играет также стадия

развития самой компании. На начальном этапе система мотивации труда должна обеспечивать быстрый рост организации с концентрацией мотивационных ресурсов на наиболее приоритетных участках деятельности. В период затухания деятельности и подготовки к уходу с рынка компания должна концентрировать свои мотивационные ресурсы на удержании наиболее ценных сотрудников компании, которые способны эффективно вывести максимум оставшихся ресурсов для их дальнейшего использования на других направлениях деятельности. Однако практика показывает, что на стадии интенсивного развития компании, когда все процессы и взаимодействие внутри компании постоянно меняются, сложно предположить, чтобы руководство компании всерьез было озабочено разработкой комплексной системы мотивации труда всех сотрудников компании, а не только ключевых.

Система мотивации в компании обычно состоит из нескольких элементов, которые в зависимости от их расположения в иерархической системе компании включают:

- корпоративные факторы мотивации (акции компании, участие в прибыли компании по итогам календарного периода, повышение индивидуальных грейдов и др.);
- социальные факторы мотивации (оплата корпоративной медицинской страховки, рабочего мобильного телефона и автотранспорта, обедов, выдача бесплатной продукции компании, бесплатные путевки и др.);
- материальные факторы мотивации (повышение заработной платы, премии, ценные подарки).

Неэффективные системы мотивации

Целью системы мотивации является удержать наиболее ценных сотрудников и повысить степень их лояльности к компании, с тем чтобы минимизировать текучесть кадров. При этом очень важно, чтобы практика мотивации не была для самой компании убыточной.

Не нужно забывать, что не всякая система мотивации труда на самом деле становится мотивирующей

и развивающей. Так, на практике можно выделить следующие группы неэффективных систем мотивации труда.

1. Премии как неотъемлемая часть заработной платы. Обычно такие премии являются частью ежемесячных выплат работникам и свидетельствуют о выполнении компанией месячных планов. Сотрудники со временем перестают воспринимать данную составляющую выплат как премию, а невыплата этой составляющей воспринимается крайне негативно. Как правило, такая ситуация возникает, если в компании нет системы обоснования начисления подобных выплат и у работников отсутствует ясное понимание, за что каждый месяц ему начисляется премия как составная часть заработной платы.

2. Недостижимость поставленных целей и, как следствие, недостижимость обещанных бонусов.

3. Премии за чужую работу. Деятельность разных подразделений компании, как правило, тесно пересекается, и результаты работы одних подразделений могут влиять на результаты деятельности других департаментов и отделов компании. Например, увеличение продаж продукции в результате удачно проведенной рекламной кампании отделом маркетинга может привести к выплатам премий работникам отдела продаж, которые в данном случае не приложили каких-либо усилий для достижения данного результата.

4. Отсутствие системы количественной оценки результатов работы. Когда оценка работы ведется «на глазок», на усмотрение кого-то из руководителей компании, то всегда найдутся недовольные. Факты премирования работников в размерах, несопоставимо меньших по сравнению с другими, достигшими аналогичных результатов, не оставят сотрудников равнодушными.

Причины неудачного применения систем мотивации

С другой стороны, даже при наличии совершенной системы мотивации и оплаты труда

успешное выполнение намеченных работ может быть затруднительно из-за недостатка всех необходимых видов ресурсов [3]. В частности, препятствием для успешного ведения дел может стать:

- установление нереальных, взаимоисключающих и/или запредельно высоких целевых показателей по направлениям работ, связанным с количеством и квалификацией персонала;
- физический и моральный износ производственного оборудования;
- особенности технологий;
- уровень финансирования производственных процессов и др.

Пример. В одной из ведущих российских производственных компаний политика отдела продаж строилась на системе мотивации персонала, основанной на установлении заведомо нереальных показателей. Объяснялось это так: чем выше цель, тем серьезнее достижения. Данная политика подкреплялась агитационной работой и большим количеством плакатов, в том числе в кабинете директора по продажам. На одном из таких плакатов было заявлено: «Для достижения поставленных целей цели должны быть недостижимы».

Смысл заключался в том, чтобы выжимать из сотрудников максимум возможного и даже больше. Но на практике происходило следующее. Сотрудники, демотивированные недостижимостью целей, занимались подтасовкой результатов, делали попытки достичь поставленных целей в ущерб другим задачам. В частности, резко возросло количество жалоб от клиентов, число возвратов некондиционной продукции, потерявшей свой товарный вид, при этом снизилось качество товаров в результате несоблюдения условий транспортировки и хранения, а также длительных сроков хранения на складах дистрибьюторов и в торговой сети ввиду их сознательно избыточного заполнения.

О качестве продаж, удовлетворенности клиентов и потребителей вспоминали лишь тогда, когда рос «снежный ком» неплатежей и когда дистрибьюторы и торговые точки заявляли о намерении разорвать договоры поставок продукции и

сменить поставщика-производителя. В отделе продаж при этом наблюдалась высокая «текучка» персонала, понимавшего недостижимость плановых показателей и, как следствие, нереальность получения заслуженных бонусов.

«Кадры решают все»

Собственники и руководители компаний всегда стараются принимать на работу сотрудников с квалификацией, обеспечивающей успешное выполнение поставленных перед ними задач. Правда, далеко не всегда квалифицированному специалисту предлагается адекватный компенсационный портфель, что приводит к отбору далеко не самых лучших кандидатов из числа претендентов на вакансии.

В процессе работы постепенно формируется профиль «идеального сотрудника» для каждого из видов деятельности. Очевидно, что понятие «идеальный» не всегда означает «лучший» и «наиболее подготовленный». Известный тезис «Кадры решают все» и по сей день остается актуальным, хотя методы и формы мотивации персонала постоянно совершенствуются и оптимизируются в зависимости от ситуации на рынке труда.

В ситуации эластичного спроса на руководителей, специалистов и рабочих условия мотивации их труда находятся в динамическом равновесии между интересами работников и работодателей, при неэластичном спросе на такие кадры (наблюдается в условиях мирового финансового кризиса) это динамическое равновесие сдвинулось в сторону интересов работодателей. В ситуации падения спроса на свою продукцию и услуги из-за значительно снизившейся покупательной способности потребителей работодатели вынуждены сокращать рабочие места, увольнять сотрудников или уменьшать их заработки (например, путем урезания бонусов и надбавок к базовой части заработной платы, сокращения «черной» части реальной зарплаты и т.д.).

Подобные кризисные явления имеют и положительную сторону. Так, из-за снижения объемов

реализации товаров и услуг компании вынуждены минимизировать свои расходы, чтобы остаться в зоне ликвидности, а это, в свою очередь, ведет к сокращению «балластных» позиций и работников, оптимизации бизнес-процессов, разработке и внедрению более эффективных вариантов организационных структур и найму более компетентных работников.

В любой системе мотивации в любой компании заложено принципиальное противоречие, которое состоит в следующем: персонал является одним из многочисленных ресурсов, затраты на который руководство компании постоянно стремится оптимизировать и минимизировать, причем зачастую в ущерб самой деятельности компании ради достижения своих собственных целей и задач. Острота противоречий зависит от многих факторов, в том числе от качества руководства самой компании, ее корпоративной культуры, приверженности сотрудников и руководителей интересам организации. К сожалению, на практике часто встречается ситуация, когда на самом высоком уровне менеджмента среди учредителей, собственников и руководителей компании наблюдаются принципиальные разногласия по вопросам финансирования, инвестиций и мотивационных выплат, основанные на преобладании личных приоритетов и интересов над интересами самой компании. В итоге это приводит к хорошо известному эффекту «лебедя, щуки и рака».

Жизненный цикл компании

Как известно, в жизненном цикле развития компании обычно выделяют следующие этапы.

1. Зарождение. Период, когда компания только-только определила цели и задачи своей деятельности и вопросы регламентации ее бизнес-процессов на повестке дня не стоят.

2. Младенчество. Когда формализуются планы, начинается неформальное распределение обязанностей, появляется персональная ответственность сотрудников за отдельные направления деятельности.

3. Юность. На данном этапе формируется организационная структура компании, формализуются взаимоотношения работников как внутри компании, так и во внешней среде — с поставщиками, партнерами, клиентами и потребителями. Возникает необходимость формирования системы мотивации персонала.

4. Рост. Начало зрелой деятельности. В данном периоде также выделяют этапы *расцвета* и *стабилизации* деятельности. Компания заявила о себе на рынке, о ней узнали ее конкуренты, у нее появились свои потребители, сеть поставщиков, партнеров. В компании формируется корпоративная структура, намечаются и разрабатываются стратегические планы. Для успешного развития компании жизненно важным становится наличие эффективной системы мотивации.

5. Старение и угасание. Потенциал компании постепенно снижается, объемы инновационной деятельности постепенно уменьшаются, а степень бюрократизации компании неуклонно растет. На этом этапе система эффективной мотивации уже не так важна, а иногда она даже мешает отдельным руководителям проводить свою политику выведения активов из оборота в личных целях.

6. Смерть. Формальное прекращение деятельности компании, полное отсутствие потребности в системах мотивации.

Построение системы мотивации в компании на этапах юности, расцвета и стабилизации

Корпоративная культура любой компании включает в себя определенный набор элементов, одним из которых является система мотивации персонала. Поэтому успешность внедрения системы мотивации будет значительно выше в том случае, если оно происходит на уровне корпоративной культуры, причем в последовательности элементов снизу вверх, как указано на рисунке, т.е. не в момент начала практической деятельности компании, а лишь после того, как будут полностью (или хотя бы в значительной степени) внедрены другие элементы:

- система операционного менеджмента и система менеджмента качества;

- описание деятельности компании в формате «как должно быть»;

- анализ бизнес-процессов верхнего и нижнего уровней;

- экспресс-анализ деятельности компании в формате «как есть»;

- стратегический план деятельности компании.

Любой упущенный, забытый и не внедренный на момент начала разработки системы мотивации элемент корпоративной культуры компании может в итоге стать причиной неудачи разработки и внедрения эффективной системы мотивации персонала.

Может возникнуть закономерный вопрос, почему именно так? Все просто: мотивация сотрудников предполагает поощрение их за выполнение определенных видов деятельности с достижением запланированного результата по ряду показателей. Соответственно, компания прежде всего должна определиться с направлениями своей деятельности, описать основные и вспомогательные процессы, определить целевые показатели и стандарты качества процессов, материалов, продукции и услуг, критерии квалификации персонала и т.д. В случае если разработка системы мотивации начинается на более ранних этапах внедрения корпоративной культуры, она будет постоянно отставать в своем развитии от операционных процессов компании и окажется неэффективной.

Конечно, можно пойти другим путем: взять за основу существующие системы мотивации других успешно развивающихся компаний и адаптировать их к условиям своей организации. Но следует иметь в виду, что не существует двух совершенно одинаковых предприятий даже в рамках одной корпорации. Поэтому то, что будет хорошо работать в одной компании, может не работать в другой. Всегда найдется множество причин, из-за которых те или иные процессы в разных компаниях будут протекать по-разному. Соответственно, отвечать за них будут разные люди с различной мо-

Рисунок. Этапы построения сбалансированной системы управления компанией

тивацией. Поэтому в каждом конкретном случае необходим индивидуальный подход, основанный на предварительно накопленном сравнительном опыте (метод бенчмаркинга).

Источником полезного опыта могут стать как сотрудники компании, так и бизнес-консультанты. Преимущество последних заключается в их независимости и непредвзятости, а также в том, что они имеют больший сравнительный опыт, знакомы со спецификой предприятий различных отраслей и имеют возможность передать свои знания.

В качестве примеров построения систем мотивации в действующих компаниях рассмотрим две диаметрально различающиеся ситуации: одна из них достойна признания, а другая требует серьезного улучшения.

Ситуация, достойная признания

Одна из ведущих международных FMCG-компаний имеет многолетний опыт ведения диверсифицированной деятельности на рынках b-2-b и b-2-c, широкую сеть филиалов и разветвленную

систему дистрибуции, большое количество производственных центров и разнообразный ассортимент продукции и услуг. Для повышения эффективности результатов своей деятельности и демонстрации партнерам и клиентам своей открытости, деловой благонадежности, качества продукции и услуг руководство компании приняло решение о сертификации ее производственных центров по различным международным системам (ISO 9001, ISO 9004, ISO 14000, ISO 18000, HACCP и др.) производственных (GMP, GHP), лабораторных (GLP) и других стандартов.

В компании разработана и действует система стандартов в отношении продуктов и услуг, соответствующих государственным стандартам и требованиям тех стран, в которых эта компания осуществляет свою производственную деятельность и продает свои товары и услуги.

Также разработаны и внедрены комплексная корпоративная политика, Кодекс корпоративной этики, система грейдов для всего персонала, система менеджмента качества, регламентированы основные и вспомогательные бизнес-процессы, выделены и контролируются ключевые точки процессов (в первую очередь критические контрольные точки, в которых возможно наступление неблагоприятных для компании событий).

Кроме того, разработаны планово-предупредительные действия для случаев неблагоприятного развития событий (кризис-менеджмент). Большое внимание уделяется работе с отзывами потребителей. Для всех сотрудников компании разработана система мотивации, включающая как материальные, так и нематериальные составляющие, например: доступ к акциям, социальный пакет с набором опций в зависимости от грейда сотрудника, медицинская страховка, корпоративная машина с сервисным пакетом услуг, оплата расходов на мобильный телефон, процент от участия в прибыли, путевки за счет компании, зарубежные деловые поездки, тренинги и курсы повышения квалификации и многое другое.

Хочется отметить, что из перечисленных выше этапов разработки сбалансированной системы

управления компанией все успешно реализованы в практике данной организации и постоянно проходят ревизию с целью поддержания системы в рабочем и актуальном состоянии.

В каждой компании имеется своя сбалансированная система управления, включающая этапы, названия которых могут отличаться от приводимых в данной статье. Однако по содержанию все эти этапы, необходимые для построения системы управления, будут приблизительно одинаковы. Их специфика будет обусловлена лишь особенностями отрасли и вида деятельности компании.

Ситуация, требующая улучшения

Одна из крупных российских производственно-торговых диверсифицированных компаний длительное время работает на российском и зарубежном рынках. Организационную структуру компании в настоящий момент можно считать в целом сформированной и устойчивой, хотя в зависимости от текущих и перспективных задач время от времени в ней появляются новые филиалы и подразделения, а также незначительно меняется структура штата и численность персонала.

В целом компания производит впечатление динамично развивающейся даже с учетом влияния мирового кризиса и общей тенденции к снижению показателей товарооборота.

Однако не все так хорошо в компании, как могло бы быть. Проанализируем ситуацию, используя предложенную выше модель (см. рисунок).

Из всех перечисленных этапов частично формализованными (т.е. разработанными и согласованными в виде соответствующих программ, регламентов, графиков развития, системы показателей, целей и др.) оказались:

- этап стратегического планирования (и только в краткосрочной и среднесрочной перспективе);
- этап разработки системы операционного менеджмента (в виде ряда регламентов, охватывающих направления закупок, производства, ло-

гистики, продаж, правил внутреннего распорядка, противопожарной безопасности и охраны труда);

■ этап внедрения системы менеджмента качества, прошедшей сертификацию по системе ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ХАССП.

Такого подразделения, как маркетинг, в компании вообще не существует, а его функции выполняют другие подразделения, которые сами для себя вынуждены исследовать рынок и искать возможности развития.

Также в компании имеются подразделения НИОКР и инновационно-технологическое, функционал которых частично связан с маркетингом, а частично дублирует функционал друг друга.

С точки зрения кадровой политики в компании не проводится системный анализ компетенций персонала, нет системы грейдов, а вся иерархия построена по традиционной модели функциональной организационной структуры (генеральный директор, директор, руководитель, менеджер и т.п.), в которой существует большое количество дублирующих друг друга должностей, а старшинство одних по отношению к другим определяется благосклонностью высшего руководства.

Анализ бизнес-процессов в компании не проводился никогда в том виде, в котором он приносит пользу, а не является простой формальностью. Такие понятия, как «критические контрольные точки», «планово-предупредительные действия», в компании не пользуются популярностью, и каждый сотрудник на своем месте решает проблемы самостоятельно без особой надежды на помощь со стороны административного ресурса компании.

В компании установилась «добрая» традиция, согласно которой каждый «сам себе режиссер». Для того чтобы от начала и до конца довести какое-то дело, надо контролировать процесс на всех этапах, не уповая на то, что, один раз запущенное в действующий исполнительный механизм, это дело (например, оплата заявок или счетов, согласование документов между подразделениями)

будет завершено в согласованный срок (если вообще будет завершено).

Опять же в силу традиций в данной компании все ключевые решения принимаются только одним человеком — владельцем фирмы, который «закрывает на себя» все нити управления операционной деятельностью компании. Естественно, из-за этого он крайне перегружен и не всегда хорошо представляет, что происходит в компании. К владельцу компании приближена «элита», обладающая особым доверием и влиянием на него, которое зачастую используется для лоббирования собственных корыстных интересов. Оценка компетенции и квалификации ключевых сотрудников подменяется умением «элиты» сваливать ошибки на «стрелочников», одни и те же ошибки повторяются в компании многократно, приобретающая системный характер и приводя к серьезным финансовым потерям. В результате компания оказывается перед необходимостью жить за счет кредитов.

Формально в данной компании существует и система мотивации и даже имеется регламент, в котором описаны правила ее применения на практике. Однако параллельно с этим в компании существует «теневая» система мотивации, согласно которой почти каждый руководитель и даже некоторые рядовые сотрудники имеют свой «кусочек хлеба с маслом» и не очень-то стараются ставить перед собой перспективные задачи и выполнять их.

Существование «теневой» системы мотивации приводит к серьезным перекосам в деятельности компании, когда вместо реальных достижений рапортуют о виртуальных подвигах с заверениями в их скорейшей реализации. Когда же подходит срок отчитываться, то, как обычно, ищут «стрелочников», на которых можно списать все неудачи.

В итоге компания теряет прибыль, темпы развития, залезает в долги, упускает квалифицированные кадры, а показатели эффективности ее деятельности оказываются существенно ниже возможных.

ЛИТЕРАТУРА

1. Maslow A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, pp. 370–396.
2. Заказнов А.В. Как повысить результативность процесса подбора кадров в области обеспечения качества // Менеджмент качества. — 2009. — №2.
3. Заказнов А.В. Секреты и ключевые факторы успешного выживания предприятий в условиях мирового экономического кризиса // Менеджмент качества. — 2009. — №3.

ПРОЕКТ «ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ЦЕННОСТЕЙ»

Автор статьи делится опытом создания и внедрения системы ценностей в организации. Проект «Визуализация ценностей» запущен именно сейчас, когда большинство компаний прошли основную фазу кризиса и появилась необходимость укрепить приверженность сотрудников.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ценностное управление, концепция ценностей, система ценностей



Пименова Надежда Николаевна — HR-project manager (HR-проекты в области подбора персонала и корпоративной культуры) холдинга Silvano Fashion Group (г. Москва)

В период кризиса в ситуации необходимости сокращения издержек большинство компаний в первую очередь отказались от проектов в области корпоративной культуры, и это вполне объяснимо и понятно. Такая же проблема возникла в компании Silvano Fashion Group¹, в числе некоторых других был остановлен проект по внедрению ценностей в декабре 2008 г.

Проект «Визуализация ценностей» представляет собой разработку концепции, состоящей из имиджей (картинок) и описания ценностей. Имиджи должны визуальнo отображать суть, раскрывать понятие каждой ценности. Такая концепция гораздо эффективнее, нежели любые другие программы, где используется только описание ценности, поскольку яркий, лаконичный образ (имидж) хорошо воспринимается визуальнo и запоминается.

Еще одной задачей проекта являлась разработка плана мероприятий по доведению ценностей

¹ Silvano Fashion Group — международный холдинг, в который входят порядка 14 компаний. Основное производство находится в Беларуси (фабрика по пошиву женского белья СП ЗАО «Милавица») и в Латвии (фабрика по пошиву женского белья АО Lauma Lingerie). В России холдинг представлен компаниями ЗАО «СТК «Милавица» (дочернее предприятие минской фабрики) и ЗАО «Линрет» (управляет собственной розничной сетью магазинов «Милавица»). — *Прим. авт.*

до сотрудников при помощи использования данной концепции. Миссия и ценности Silvano были выработаны и утверждены топ-менеджментом холдинга в ходе стратегических сессий, и необходимо было начинать внедрять систему ценностей. Так, в сентябре 2008 г. началась реализация проекта по визуализации, к декабрю была разработана и утверждена визуальная концепция и намечен предварительный план мероприятий по внедрению, затем проект закрыли по нескольким причинам. Снижение издержек (в том числе сокращение бюджета службы персонала) стало лишь одной из причин. Компания переживала непростые времена, была вынуждена сокращать штат, поэтому никому не хотелось, чтобы внедрение ценностей ассоциировалось в будущем у сотрудников с трудностями, дискомфортом и неуверенностью. В данный момент проект запущен вновь в основной производственной (и самой крупной) компании холдинга СП ЗАО «Милавица» (г. Минск). Постепенно внедрение ценностей начнется и в других компаниях Silvano.

Считаю, что именно сейчас особенно актуально возобновлять или начинать реализовывать подобные проекты: большинство компаний прошли основную фазу кризиса, самые трудные времена позади, пора «встряхнуть» персонал, зарядить эмоционально сотрудников, завоевывать и повышать лояльность. В связи с этим я хочу поделиться подробностями разработки и реализации проекта «Визуализация ценностей», рассказать, каким образом создавалась концепция, что в результате получилось и т.д.

Как я уже писала выше, миссия и ценности Silvano были уже утверждены и приняты руководством. Всего обозначили семь ценностей:

- 1) результат;
- 2) развитие;
- 3) профессионализм;
- 4) доверие;
- 5) открытость;
- 6) клиентоориентированность;
- 7) социальная ответственность.

Каждая ценность имела емкое описание, отражающее ее суть именно в понимании руководства компании, соответствующее стилю, образу, корпоративному духу фирмы. Задача визуализации состояла как раз в том, чтобы создать такой имидж, который отражал бы понятие ценности в соответствии с вложенным смыслом, поскольку у двух разных компаний могут совпадать некоторые ценности (например, «Результат»), но при этом их суть будет различаться.

Выдержка из описания ценности «Результат» Silvano: «Мы всячески поощряем целеустремленность наших сотрудников, желание ставить амбициозные цели и демонстрировать выдающиеся результаты». Описание ценности «Результат» другой компании: «Результат — это то, ради чего стоит вообще что-либо делать. Достижение нужного результата оправдывает любые методы». Из второго примера видно, что описание ценности более агрессивно, а соответственно, и визуальные образы должны кардинально отличаться.

Имиджи каждой ценности должны иметь что-то общее, что их объединяло бы в единую концепцию: таким образом достигается целостность системы ценностей, а картинки (имиджи) согласованы между собой какой-то общей идеей. Для создания такой концепции был сделан заказ рекламному агентству, которое предложило четыре варианта.

1. *«Близкая и понятная»*. Концепция построена на имиджах, которые наиболее понятно и ярко раскрывают ценность компании: на уровне мгновенных ассоциаций, моментально возникающих образов (рис. 1).

2. *«Ручная и человеческая»*. Ценность любой компании — люди. Образы данной концепции переданы через руки. Именно на них основной акцент. Антураж — предметы, призванные дополнить смысл образов и визуально раскрыть основные понятия (рис. 2).

3. *«Профессиональная»*. Концепция, так или иначе связанная с профессиональной деятельностью

Рис. 1. Картинка для концепции «Близкая и понятная»



Рис. 2. Картинка для концепции «Ручная и человеческая»



Рис. 3. Картинка для концепции «Профессиональная»



компании: процессами шитья, тканями, фактурами (рис. 3).

4. «Графическая». Используются образы человечков. Берутся максимально понятные действия, которые могут совершать человечки для раскрытия смысла той или иной ценности (рис. 4).

Для каждой концепции агентством было представлено один-два пробных имиджа на каждую ценность. Необходимо было остановить свой выбор на какой-то одной концепции.

Ежегодно все сотрудники служб персонала собираются на территории страны, где находится одна из компаний холдинга, для подведения итогов и выработки планов на будущее. На одной из таких встреч обсуждали проект по внедрению и выбрали сотрудников для данного проекта. В дальнейшем работа над проектом проходила удаленно.

В нескольких компаниях холдинга были проведены фокус-группы для выбора концепции. В каждой группе приняло участие порядка двадцати человек различных профессий, возраста, пола, национальности и социального статуса. Фокус-группы проводили по следующим этапам.

1. Написать ассоциации (одно-два слова). Участникам показывали имиджи с просьбой написать первое, что пришло в голову, с чем ассоциируется картинка, без обозначения названия картинки и дополнительных разъяснений. Для обработки результатов принимали ассоциации, напрямую связанные с названием ценности.

2. Оценить соответствие образа названию ценности. Участникам показывали картинки, отображающие данную ценность и ее название, и просили отметить по шкале, насколько картинка соответствует названию.

3. Выбрать наиболее подходящую концепцию. Участникам продемонстрировали четыре концепции и разъяснили, для чего это нужно, дали описание каждой ценности, а затем попросили проанжировать концепции по значимости, т.е. какая подходит, по их мнению, в большей степени.

Для обработки использовали Excel, создали таблицу с формулами для подсчета по трем

критериям. В результате обработки данных по всем группам выбрали концепцию «Ручная и человеческая».

Теперь нужно было придумать емкие слоганы для каждой ценности. Помимо этого для нас было важно, чтобы концепция «вписывалась» в общую картину деятельности компании. Поскольку мы представители fashion-индустрии, то хотелось создать представление о красоте и уникальности нашей продукции, каждый имидж должен был не только отражать ценность, но и вызывать позитивные эмоции, быть красивым.

Далее началось создание имиджей (поиск идей, образов или готовых картинок), а также было принято решение о едином фоне, который объединит все имиджи и привнесет те самые положительные эмоции. Все имиджи решено было создать на фоне «небо». К тому же, поскольку число ценностей совпадало с числом цветов радуги (семь), хотелось это обыграть, а выбранный фон подошел как нельзя кстати. Мы добавили элемент в виде спектра цветов и ромашки с семью цветными лепестками в качестве обозначения той или иной ценности. Получилось, что каждой ценности соответствует свой цвет. Готовая концепция представлена ниже.

1. Результат (рис. 5).

■ Мы все ориентированы на общий результат работы холдинга, который необходимо достигать с минимальными затратами времени и средств.

■ Достигнутые результаты — главная мера успеха в нашей компании.

■ Мы всячески поощряем целеустремленность наших сотрудников, желание ставить амбициозные цели и демонстрировать выдающиеся результаты.

2. Развитие (рис. 6).

■ Развитие означает для нас постоянное появление новых идей и реализацию лучших из них на практике.

■ Мы постоянно стремимся к созданию нового: продукта, технологий, решений.

■ Мы поддерживаем инновации и создаем возможности для творчества.

Рис. 4. Картинка для концепции «Графическая»



Рис. 5. Имидж для ценности «Результат»



Стремиться к большему и достигать невозможного!

Рис. 6. Имидж для ценности «Развитие»



Никогда не останавливаться на достигнутом!

Рис. 7. Имидж для ценности «Профессионализм»



■ Мы не перестаем получать новые знания (это положительно влияет на результат нашей работы и дает возможность развиваться).

3. Профессионализм (рис. 7).

■ Наши сотрудники — профессионалы своего дела.

■ У нас работают люди, которые привыкли делать свою работу настолько хорошо, насколько это возможно.

■ Мы понимаем, что успех нашего бизнеса зависит от их компетенций, и делаем все возможное для привлечения и удержания лучших специалистов, а также создаем условия для развития профессиональных качеств наших сотрудников.

4. Доверие (рис. 8).

■ Мы создаем культуру, основанную на доверии, искренности и взаимном уважении друг к другу.

■ У нас работают люди, всегда выполняющие свои обещания, которые привыкли отвечать за результат и качество своей работы.

5. Открытость (рис. 9).

■ Открытость означает для нас желание и умение прислушиваться к мнению и интересам других, вести конструктивную дискуссию и готовность к разумному компромиссу.

■ Мы уважаем и соблюдаем культурные и социальные традиции стран, в которых работаем.

6. Клиентоориентированность (рис. 10).

■ Ориентация на интересы клиентов является основополагающим принципом организации нашей работы.

■ Мы уважаем наших клиентов, предлагая им решения, максимально отвечающие их потребностям.

■ Мы готовы меняться ради наших клиентов.

7. Социальная ответственность (рис. 11).

■ Мы ответственны за полученные нами результаты перед обществом.

■ Мы принимаем решения и действуем исходя из личной ответственности за компанию.

■ Компания принимает решения и действует исходя из ответственности за своих сотрудников.

Готовая концепция сделана в Power Point: на отдельных слайдах представлены имиджи (при-

Рис. 8. Имидж для ценности «Доверие»



Рис. 9. Имидж для ценности «Открытость»



чем название ценности указано в самом спектре, между картинкой и слоганом). За каждым слайдом с имиджем следует слайд с описанием ценности, также с элементом спектра и ромашки с номером ценности. Есть диск, на котором хранятся все имиджи с высоким разрешением рисунка для возможности печати в большом плакатном формате. Этот готовый продукт удобно использовать не только для презентаций ценностей сотрудникам в формате собраний, но и в Интернете, на внутреннем сайте, в корпоративных газетах, электронных подписях и т.д., а также для печати плакатов и размещения их в общественных местах, печати на сувенирной продукции и т.д.

Учитывая все эти моменты, мы написали план проведения различных мероприятий (как незатратных, так и требующих выделения бюджета), отражающих ту или иную ценность, и отвели на каждую по неделе. Для начала перечислили мероприятия, уже реализованные в компании, и отнесли их к той или иной ценности. Например, на фабрике проходит конкурс «Лучшая швея». Он напрямую отражает суть ценности «Профессионализм», поэтому при представлении конкурса во внутрикорпоративных СМИ необходимо использовать имидж этой ценности, а интервью с победительницей должно содержать рассказ о понимании этой сотрудницей данной ценности, значимости для нее этого конкурса.

Таким образом, к незатратным мы можем отнести те мероприятия, которые уже так или иначе были реализованы в компании, и распределить их по ценностям. Помимо уже реализованного существует множество различных способов бесплатно популяризировать ценность. Например, для ценности «Социальная ответственность» как нельзя лучше подойдет сотрудничество с детскими домами, при котором работники компании оказывают помощь без денежных вложений (игрушками, одеждой и т.д.). Все расходы сводятся к некоторым временным затратам и энтузиазму одного сотрудника, который возьмет на себя организационные вопросы.

Рис. 10. Имидж для ценности «Клиентоориентированность»



Рис. 11. Имидж для ценности «Социальная ответственность»



В сентябре 2009 г. проект возобновился в компании СП ЗАО «Милавица».

Реализация проекта проходила следующим образом. Сначала на корпоративном сайте разместили статью, в которой осветили наши ценности и разъяснили, для чего создавали систему, как разрабатывалась концепция, что в итоге получилось. Далее рассказали о семи неделях, посвященных каждой ценности: об источниках, в которых будет размещена информация, об интервью с директорами направлений, о распространении печатной продукции, проведении и итогах конкурсов, отражающих освещаемую ценность и т.д. Затем началась первая неделя первой ценности

«Результат». Проект открыл генеральный директор: в интервью он рассказал, что представляет собой в его понимании эта ценность, приводил примеры. Все описанные мероприятия относятся к незатратным, т.к. даже плакаты, которые размещали на информационных досках, на проходной и в столовой, странички для блокнотов для новых сотрудников, флажки и т.д. печатали сотрудники службы персонала на цветном принтере. На ступеньках в проходной также наклеили картинки-имиджи. Сначала появилась картинка на одной ступеньке, потом на пяти, в конце проекта, к середине декабря (итоги были приурочены ко дню компании — 18 декабря), — на семи ступеньках. Также у каждого сотрудника на мониторе компьютера при входе в определенную корпоративную программу появляется заставка с ценностью, неделя которой в данный момент проходит (это сделали бесплатно IT-специалисты).

Безусловно, о результатах пока говорить рано, по окончании проекта будут проведены опросы и исследования, но уже сейчас можно сказать, что реакция у людей разная: кто-то положительно реагирует, кто-то негативно, но в целом у сотрудников есть заинтересованность и любопытство, безразличия нет. Статьи, посвященные ценностям (размещенные на корпоративном сайте), читают очень часто. Есть, конечно, более популярные статьи, в основном на тему проходящих акций, такой результат говорит об интересе со стороны сотрудников к данному проекту. Люди не всегда понимают, зачем это нужно, но видят, что что-то происходит, жизнь продолжается и кому-то есть дело до них.

Резюмируя все вышеперечисленное, хочу выделить важные, на мой взгляд, моменты. Итак, если вы хотите внедрять ценности в своей компании при помощи создания визуальной концепции,

то обратите внимание на следующие пункты.

- Компания должна пережить все основные трудности, особенно сокращение штата.

- Имиджи необходимо объединить общей темой, идеей (это и есть концептуальность).

- Имиджи должны вписываться в «образ жизни» компании, позиционировать ее на рынке.

- У вас должно быть четкое представление о том, как будут использовать концепцию после ее создания и утверждения руководством (необходимо наметить план продвижения ценностей, т.е. список мероприятий).

- При написании плана сначала перечислите все, что уже реализовано в компании, и отнесите каждое мероприятие к той или иной ценности.

- Задействуйте по возможности всех сотрудников компании при создании имиджей и разработке мероприятий (отличная возможность заинтересовать сотрудников и укрепить корпоративный дух). Можно, например, объявить конкурс на лучшую идею (по созданию имиджей, по придумыванию бесплатных мероприятий и т.д.).

- Обязательно задействуйте топ-менеджмент. Руководители — носители корпоративной культуры и системы ценностей, именно они должны служить примером для остальных сотрудников. Можно провести интервью, в котором руководитель расскажет о своем понимании какой-то конкретной ценности с примерами.

- Если в вашей службе персонала выделены в бюджете средства на этот проект, то сделайте плакаты с картинками-имиджами и разместите их в столовой, на кухне, в курилке и т.д. Напечатайте имиджи на сувенирной продукции (на футболках, кружках и т.п.) и дарите сотрудникам на важные праздники, за победу в конкурсах, например на знание истории, миссии и ценностей компании.



Журналы по менеджменту

Менеджмент сегодня

Издается с 2001 года.

Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль. Журнал освещает широкий спектр конкретных проблем управления, предлагает рекомендации специалистов, их практический опыт.

Основные темы журнала

- Антикризисный менеджмент
- Стратегические схемы
- Управление ресурсами
- Управление организационными процессами
- Формирование корпоративных ценностей и организационной культуры
- Управленческая компетентность и управленческие решения
- Построение партнерского траста и корпоративная социальная ответственность
- Зоны управленческих рисков
- Эмоциональный интеллект и лидерство
- Конкурентные войны и бенчмаркинг

Цель издания: служить надежным источником идей и практических инструментов, предоставляя возможность изложения взглядов на актуальную проблематику управления бизнесом максимально широкому кругу специалистов в области управления организацией.

Аудитория журнала: менеджеры, которые столкнулись с радикальными переменами в своей отрасли и стараются отреагировать на них наиболее эффективным образом, российские и зарубежные производители товаров и услуг, исследовательские и консалтинговые компании.

Авторы: преподавательский состав бизнес-школ и авторы книг, топ-менеджеры крупных российских предприятий, представительств западных компаний, руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм.



Главный редактор:
Селиванов Александр Николаевич —
генеральный директор
«САКС Игрушки»

Объем журнала: 64–68 стр.
Периодичность: 6 выпусков в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 80178
«Пресса России» 29532
«Почта России» 79729

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career

НЕМОНЕТАРНАЯ МОТИВАЦИЯ — ПУТЬ К РАЗВИТИЮ КОНГРУЭНТНОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ

В данной статье авторы рассказывают о системе немонетарной мотивации торгового персонала розничной сети, сформированной на основании такой ценности компании, как творчество.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: торговый персонал, мотивация персонала, конгруэнтность, лояльность

Фактор, способный серьезно упрочить нашу Федерацию, — это поддержка национальных традиций и культур народов России.

Из послания Президента РФ Д.А. Медведева Федеральному Собранию РФ от 5 ноября 2008 г.



Очеретлова Галина Васильевна — директор по персоналу ООО «ТД «НХП» («Торговый Дом «Народные художественные промыслы») (г. Москва)



Шаломеенко Татьяна Григорьевна — начальник отдела подбора и обучения персонала ООО «ТД «НХП» («Торговый Дом «Народные художественные промыслы») (г. Москва)

В 2006 г. правительство Москвы приняло решение создать в столице индустрию народных промыслов. Первым шагом стало открытие Национального культурного торгово-выставочного центра «Народные художественные промыслы». Был разработан уникальный проект «Российский подарок» — розничная сеть, ориентированная на культурно-историческую ценность подлинных изделий произведений декоративно-прикладного искусства России.

Годом позже заработала сеть магазинов «Подари». В ней были представлены исключительно товары российских производителей, многие из которых изготавливают по старинным технологиям. Посетителю предложен широкий ассортимент интересной стильной продукции (основную ее часть составляют изделия народных художественных промыслов).

Исходя из особенностей товарного ряда мы сформулировали основные принципы работы Торгового Дома «Народные художественные промыслы». О том, каким образом строилась работа с сотрудниками, мы и поговорим в данной статье.

Основное влияние на посетителя оказывают именно сотрудники магазина. Имидж торгового заведения, его способность удерживать покупателей во многом зависят от знаний и опыта, приветливости, внешнего вида его работников. Какими бы привлекательными ни были ценовая политика и выкладка товара в торговом зале, хамство и невоспитанность продавцов нередко сводят на нет все усилия.

Не секрет, что розничные торговые сети, особенно крупные, сегодня испытывают большие трудности с персоналом. С одной стороны, сотрудники большинства магазинов не готовы к эффективным продажам. С другой — сами ретейлеры зачастую не придают особого значения обучению и мотивации своих продавцов, считая их третьесортной «рабсилой», обучать которую невыгодно, т.к. торговый персонал большинства магазинов очень часто меняется, и забывают, что хорошо обученный и мотивированный персонал — одна из важных составляющих успеха любой торговой точки.

До 1917 г. статус продавца был очень высок, его считали уважаемым человеком, а профессию — хорошо оплачиваемой. «Персонал торгового отделения Кустарного музея должен быть таков, чтобы быть на высоте не только требований, предъявляемых торговлей, но и требований, предъявляемых целью улучшения кустарных изделий. Если же деятельность их будет сведена к одной механической розничной продаже, то польза от такой деятельности будет для кустарной промышленности относительно невелика»¹.

В 1980-е гг., во времена дефицита, профессия продавец была внесена в разряд «непристойных», но при этом высокодоходных и ассоциировалась со спекуляцией, нарушением закона.

В 1990-е гг., чтобы хоть как-то поднять статус работника частных торговых предприятий, продавцов стали называть «менеджер по продажам». В переводе слово «менеджер» означает управляющий, а «менеджер по продажам» — тот, кто управляет продажами.

Сейчас торговые точки можно разделить на два типа.

1. Магазины, в которых роль продавца значима. Ему необходимо знать все особенности товара («Консул», «Рив Гош», «Дикая орхидея» и т.д.).

2. Мало зависимые магазины, в которых главную роль играют ценовая политика и выкладка товара в торговом зале («Пятерочка», «Седьмой континент»).

Большинство опытных владельцев магазинов выделяют такие качества успешных продавцов, как внимательность, отзывчивость, корректность и коммуникабельность, т.е. способность установить контакт с покупателем. Кстати, знание товара, даже технически сложного, обычно считается второстепенным требованием при подборе торгового персонала. Это желательное условие, но не обязательное: большинство работодателей готовы просвещать сотрудников уже в процессе работы.

Общительность — основное профессиональное качество продавца. Однако она не должна переходить в навязчивость или угодливость. Хуже навязчивости — полное пренебрежение к посетителю (как в фильме «Красотка», в котором главной героине отказали лишь потому, что она не обладала хорошими манерами и не была похожа на клиента, готового сделать покупку).

В тихих провинциальных магазинчиках хозяева кое-где еще сохраняют милую патриархальную приветливость. Один-единственный продавец за прилавком (часто он же и владелец торговой точки) старается угодить покупателю любой ценой. В таком небольшом уютном магазинчике отношение к посетителю будет приветливым и индивидуальным. Даже если ты ничего не купишь, хозяин

¹ Из положения о Кустарном музее Московского губернского земства (фрагмент). — Прим. авт.

радно покажет все свои сокровища, сто раз улыбнется, вежливо проводит к двери.

Вежливость и предупредительность обязательны по отношению к тем посетителям, которые ничего не купили. Хорошо известно, что каждому человеку приятно, когда о нем думают, заботятся. Доставляя радость покупателям, продавец укрепляет свой статус, поддерживает авторитет магазина и положительно влияет на имидж компании.

Основными задачами, стоящими перед службой персонала Торгового Дома «Народные художественные промыслы», являются:

- повышение значимости роли продавца;
- подбор лучших специалистов на рынке труда;
- развитие конгруэнтности к товару.

Для достижения поставленных целей был разработан годовой план. Важная роль в нем отведена немонетарной мотивации.

Рис. 1. Условия и номинации конкурса «Марья-искусница»



Нематериальные методы стимулирования предполагают два направления воздействия на поведение работника. С одной стороны, они формируют благоприятный морально-психологический климат, с другой — раскрывают способности и потенциал каждого сотрудника. В нашем случае в основу немонетарной мотивации мы заложили одну из ценностей компании — творчество. Мы стали позиционировать профессию продавца не столько как процессную, сколько как творческую.

В этом ключе мы организовали профессиональный конкурс для работников розничной сети под названием «Марья-искусница» (рис. 1). Были разработаны критерии оценки директоров и продавцов магазинов, которые включали в себя не только показатели по выручке, знанию ассортимента, но и качеству обслуживания клиента.

Перечислим критерии оценки для продавцов:

- наивысший показатель выполнения личного плана по товарообороту (по каждому месяцу);
 - лучший результат по месту работы (магазину) среди участников конкурса;
 - количество предметов в чеке;
 - процент прироста ССП (средней стоимости покупки);
 - знание информации о продукции;
 - индекс удовлетворенности «тайный покупатель»;
 - участие в корпоративных тренингах.
- Для директоров группы магазинов критерии оценки были следующие:

- наивысший процент выполнения планов по товарообороту (по каждому месяцу) по кусту магазинов (по каждому магазину);
- оборачиваемость товара;
- устойчивый рост оборотов за период проведения конкурса;
- среднее количество предметов в чеках — лучший результат по сети;
- процент прироста ССП (средней стоимости покупки);
- знание информации о продукции сотрудниками;

- индекс удовлетворенности «тайный покупатель» (по каждому магазину);

- активность участия в корпоративных тренингах сотрудников из руководимых магазинов.

Мы уделяем внимание в нашей сети знанию ассортимента, поскольку продаем не просто товар, а настоящие произведения искусства. «Изделия, с которыми мы соприкасаемся, назвать сувенирами — оскорбление, народными промыслами — недостаточно емко. Это произведения народного искусства», — так сказал мэр Москвы Ю.М. Лужков на открытии торгово-выставочного центра «Российский подарок».

Один человек приобретает предмет народного художественного творчества, потому что он напоминает ему о детстве: «Вот такой сервиз был у моей любимой бабушки, из него она угощала всех домашних чаем с вкусными пирогами, когда вся наша семья собиралась за большим круглым столом». Покупают не сервиз, а теплые воспоминания о любимом человеке, запах бабушкиных пирогов, ощущение покоя, радости и беззаботности, которое бывает только в детстве. Другой покупатель использует элементы народных мотивов в современном стиле, в интерьере или дизайне одежды (павловско-посадский платок как элемент декора в виде скатерти на стол, подкладка норковой шубы, расписанная под хохлому).

Если для первого будут важны и интересны история, легенда возникновения промысла, имена мастеров, то для второго — новые веяния современных модельеров, дизайнеров.

И для тех, и для других продавец должен уметь найти нужные слова, донести информацию, рассказать о товаре так, чтобы возникло желание купить эту вещь и никогда с ней не расставаться.

Не случайно призом для победителей конкурса была выбрана путевка по Италии. В этой небольшой стране можно увидеть, как бережно и трепетно сами итальянцы и правительство относятся к своим корням, истокам, национальным традициям. Венецианские кружева известны во всем мире. В каждом доме при встрече гостя обязательно накрывают стол старинной скатертью и с гордостью

расскажут интересную историю возникновения тонких и невесомых итальянских кружев.

Ю.М. Лужков в книге «Искусство, которое нельзя потерять» написал: «Когда конкурентоспособный национальный продукт будет широко и красиво представлен в стране и за рубежом, вызывая чувство гордости у россиян, у нас появится национальная идея, способная объединить Россию».

Для повышения статуса родителей в семье был организован и проведен день первокурсника. Сотрудникам компании, чьи дети в этом году пойдут в первый класс, были розданы приглашительные билеты для детей на это мероприятие. Будущих учеников и их родителей тепло поздравил генеральный директор. Была проведена экскурсия по торговому дому с рассказом об изделиях народно-художественных промыслов и их истории. Детям вручили поздравительные открытки, школьные портфели и пригласили к большому праздничному столу на чаепитие. Родители были благодарны за внимание к своим детям, а те в свою очередь узнали, где трудятся их родители.

Для развития конгруэнтности к товару был подготовлен проект под названием «Синь России» (поездка к одному из наших производителей на Гжельский керамический завод для сотрудников компании с детьми). В экскурсию входили посещение музея, в котором представлена продукция завода начиная с истоков производства, керамические изделия с традиционной кобальтовой росписью и современные образцы творчества мастеров Гжели, и мастер-классы. Когда своими глазами видишь процесс изготовления изделия от начала и до конца, как мастер вручную делает роспись от завитка к завитку, как из куска глины рождается произведение искусства, то возникает особое отношение к продукции и к людям, которые ее создают.

Работа с детьми также является одной из форм немонетарной мотивации. В конкурсе творческих работ «Творческий дивертисмент» (рис. 2) участвовали дети от двух до четырнадцати лет. Была организована целая галерея из детских работ (рисунков, поделок, стихов и т.д.), а для сотрудников

Рис. 2. Условия конкурса «Творческий дивертисмент»



Рис. 3. Работа Маши



магазинов сделали специальные рассылки с фотографиями работ (рис. 3–6). Понятно, что, например, двухлетний ребенок не сможет самостоятельно сделать всю работу, значит, ему помогли взрослые. Видя работы других детей, мамы и папы стали участвовать в изготовлении поделок. Кому из родителей не хочется, чтобы работы его ребенка увидели и похвалили коллеги. В процессе конкурса и после его завершения мы получали положительные отзывы.

Система мотивации не будет эффективной, если она базируется только на денежных стимулах. Безусловно, достойная зарплата оказывает большое влияние на положительный имидж работодателя, но, как говорится, не хлебом единым жив человек, поэтому нематериальная мотивация сотрудников очень важна как мощный стимул к эффективной работе. Это одна из ключевых составляющих корпоративной культуры. Грамотно выстроенная система нематериальной мотивации может стать инструментом развития лояльности и удержания ключевых сотрудников без существенных материальных затрат, т.к. она воздействует на высшие потребности человека в уважении и признании.

Рис. 4. Работа Дианы



Рис. 5. Работа Лизы



Рис. 6. Работа Алеши



ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ В КОМПАНИИ

Автор рассказывает о положительном опыте по реорганизации системы материальной мотивации. Причины, которые подтолкнули компанию к этому решению, были стандартными: отсутствие четких показателей о назначении премий, отсутствие личной заинтересованности персонала в качестве своего труда, повышении квалификации и т.д. Предлагаемая система позволила учесть данные недостатки и, что особенно интересно в условиях кризиса, не вызвала увеличения фонда оплаты труда в целом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: материальная мотивация, система мотивации, фонд оплаты

В настоящее время вопросам формирования гибких систем материальной мотивации уделяется много внимания. Это не удивительно, поскольку собственники компаний не хотят платить заработную плату только за присутствие работника на рабочем месте, — им нужен осязаемый результат от деятельности каждого сотрудника. Единого мнения о том, как добиться успеха в этой области, не существует, хотя большое количество специалистов по HR и экономике труда занималось данной проблемой.

В статье представлен практический опыт реорганизации системы оплаты труда небольшой промышленной компании. Причины, которые подтолкнули руководство компании на изменение системы материальной мотивации персонала, были следующие:

- неэффективность системы премирования, отсутствие четких критериев выплаты премий;
- отсутствие зависимости величины премии от индивидуального вклада работника;
- нелояльные к нуждам компании сотрудники, которые отказывались от участия в корпоративных мероприятиях рекламного характера,



Мансуров Руслан Евгеньевич — директор по управлению персоналом ОАО «Нэфис Косметик» (г. Казань)

проводимых в выходные и праздничные дни, выполнения срочной сверхурочной работы и т.д.;

- отсутствие эффективного материального механизма, направленного на удержание персонала в компании;

- не заинтересованный в повышении своего профессионального уровня персонал.

Комплекс этих основных причин и подтолкнул руководителей компании заняться реформированием системы материальной мотивации персонала. При этом в качестве важнейшего из критериев было определено недопущение роста фонда оплаты труда работников после изменения системы оплаты труда.

На основании вышеприведенных основных проблем были сформированы следующие основные виды премирования.

- Премия за выполнение основных должностных обязанностей.

- Премия за достижение индивидуальных показателей деятельности.

Руководителям подразделений предлагалось устанавливать премии ежемесячно индивидуально для каждого работника. С одной стороны, задачи должны были быть выполнимыми (четко определенные критерии оценки степени выполнения), а с другой — требовали от исполнителя подходить индивидуально (иногда творчески), т.е. выходить за рамки должностных обязанностей и направляться на создание чего-то нового, развитие какого-то направления компании. Руководитель мог и не определять показатели в случаях, когда этого не требовалось. Однако работник должен был предлагать собственную инициативу, прогрессивные (с его точки зрения) пути развития и совершенствования труда на его рабочем месте. Во всех случаях индивидуальные показатели согласовывали с руководителем подразделения и утверждали с начальством.

- Премия за лояльность к компании (начислялась в случаях проявления работником понимания проблем и нужд компании). Например, необходимость добровольного участия в рекламных мероприятиях, проводимых в выходной день, или

добровольное согласие задержаться на работе для выполнения дополнительного задания.

- Премия за выслугу лет (начислялась в зависимости от стажа, отработанного сотрудником на предприятии).

- Премия за самостоятельное повышение квалификации. Ее начисляли в случаях, когда работник самостоятельно (добровольно) повышал свою квалификацию, но только в рамках своей должности, профессии. Исключения делали для персонала, зачисленного в кадровый резерв. В таком случае зачитывалось и обучение по профессии, соответствующей должности, на которую претендует резервист.

Далее возник вопрос о самом механизме (системе) премирования. Стандартный подход, основанный на установлении для каждого вида премии своего процента, который брался от тарифной части, был единодушно отвергнут. По мнению экспертов компании, в таком случае теряется единая логическая взаимосвязь между видами премирования: например, человек, проявивший отсутствие лояльности ценностям компании, мог потерять только ту сумму, которая оговорена для премирования за лояльность. В целях усиления заинтересованности в выполнении всех показателей премирования была предложена следующая формула:

$$Z = t \times (1 + a) \times (1 + b) \times (1 + c) \times (1 + d) \times (1 + e),$$

где t — тариф;

a — коэффициент премирования за выполнение основных должностных обязанностей (было решено, что он может изменяться в пределах от 0 до 0,5);

b — коэффициент премирования за выполнение индивидуальных показателей деятельности (изменяется в пределах от 0 до 1);

c — коэффициент премирования за лояльность компании (изменяется в пределах от 0 до 0,1);

d — коэффициент премирования за повышение квалификации (изменяется в пределах от 0 до 0,1);

e — коэффициент премирования за выслугу лет (было решено, что он будет меняться в зависимости от количества отработанных в компании лет:

за каждый отработанный год будет добавляться один процент).

Теперь рассмотрим более подробно принятый подход к определению данных показателей. Рассчитаем по формуле размер премии для ведущего специалиста отдела компенсаций и льгот дирекции управления персоналом.

Итак, согласно новой системе оплаты труда t (тариф) составляет 10 000 руб. Коэффициент a устанавливается в зависимости от выполнения основных должностных обязанностей (табл. 1).

Коэффициент b устанавливается в зависимости от выполнения индивидуальных показателей деятельности, утвержденных руководителем подразделения (табл. 2).

Как и в предыдущем случае, при подведении итогов расчет показателя премирования осу-

ществляется по принципу «да / нет», и никакие причины невыполнения к рассмотрению не принимаются.

Коэффициент c устанавливается в зависимости от проявления сотрудником лояльности компании. Иными словами, при 100%-ном участии сотрудника во всевозможных корпоративных мероприятиях, а также при проявлении сознательного рвения при необходимости поработать сверхурочно коэффициент c принимался за 0,1. В иных случаях $c = 0$.

Коэффициент d (премирование за повышение квалификации) определялся в соответствии с табл. 3.

При определении коэффициента e (премирования за выслугу лет), как было сказано выше, за каждый отработанный год добавляется 0,01.

Таблица 1. Показатели премирования за выполнение основных должностных обязанностей ведущего специалиста отдела компенсаций и льгот дирекции управления персоналом

Наименование показателя	Значение показателя a
Своевременное и качественное формирование ежемесячной отчетности. Срок предоставления отчетности — 10-е число месяца, следующего за отчетным	0,1
Своевременное и качественное формирование анализа эффективности использования трудовых ресурсов с конкретными рекомендациями по улучшению. Срок — до 15-го числа месяца, следующего за отчетным	0,2
Своевременное и качественное обеспечение начисления заработной платы работникам. Срок — 5-е число месяца, следующего за отчетным. Включает в себя проверку табелей учета рабочего времени, расчет дополнительных видов премирования и передачу этих документов в бухгалтерию	0,2
Итого	0,5

Примечание: в случае нарушения сроков предоставления документации или обнаружения ошибок, приписок и т.д. коэффициент премирования по данному показателю принимается равным 0.

Таблица 2. Индивидуальные показатели премирования ведущего специалиста отдела компенсаций и льгот на январь 2008 г.

Наименование показателя	Значение показателя b
Оптимизация численности персонала производства №1 на 10%	0,5
Разработка действенной системы нематериальной мотивации для персонала производства №1	0,5
Итого	1

Рассмотрим пример изменения системы начисления заработной платы конкретного работника — специалиста отдела компенсаций и льгот (табл. 4–5).

Следует отметить, что при таком подходе фонд оплаты труда не вырос, однако его величина была поставлена в прямую зависимость от важ-

ных для компании показателей. Данный подход является одним из множества возможных вариантов формирования систем материального стимулирования. Для компании, в которой работает автор статьи, он оказался подходящим. За счет его внедрения основные острые проблемы, перечисленные в начале статьи, были решены.

Таблица 3. Определение коэффициента премирования за повышение квалификации

Наименование показателя	Значение показателя <i>d</i>
Наличие ученой степени (кандидата наук, доктора наук) в соответствующей сфере профессиональной деятельности	0,1
Наличие профессионального образования, соответствующего сфере профессиональной деятельности	0,05
Наличие дипломов об окончании курсов профессиональной переподготовки, соответствующих сфере профессиональной деятельности	0,03
Окончание курсов повышения квалификации соответствующей сферы профессиональной деятельности (не позже чем пять лет назад)	0,01

Таблица 4. Фонд оплаты труда после изменения системы материального стимулирования

	Руб.
Тариф	19050
Премия (100%)	19050
Итого	38100

Таблица 5. Расчет фонда оплаты труда после изменения системы материального стимулирования

Вид премирования	Показатели	Примечание
Премия за выполнение основных должностных обязанностей	$a = 0,5$	Все задачи согласно показателям премирования выполнены в полном объеме
Премия за выполнение индивидуальных показателей премирования	$b = 1$	Все задачи согласно индивидуальным показателям премирования (см. табл. 2) выполнены в полном объеме
Премия за лояльность компании	$c = 0,1$	Активное участие в рекламных мероприятиях
Премирование за квалификацию	$d = 0,1$	Имеет ученую степень кандидата экономических наук
Премия за выслугу лет	$e = 0,05$	Имеет стаж работы в компании 5 лет
Расчет величины заработной платы: $Z = 10000 \times 1,5 \times 2 \times 1,1 \times 1,1 \times 1,05 = 38115$ руб.		

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В статье разбираются способы персональной (индивидуальной) мотивации ключевых сотрудников, разработанные на основе новой идеи мотивационного профиля, завоевывающей популярность сегодня, в условиях кризиса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация в период кризиса, ключевые сотрудники, персональная мотивация, эффективность сотрудников



Самоукина Наталья Васильевна — к. псх. н., доцент, известный тренер и консультант, автор 110 публикаций (г. Москва)

В случае когда руководитель говорит, что от него ушел ключевой сотрудник, т.к. в условиях кризиса компания не могла предложить ему хорошие деньги, я уверена: скорее всего, причина ухода работника заключается в чем-то другом. Когда, ссылаясь на кризис, заявляют: «Материальная мотивация — ничто, нематериальная мотивация — все!», приходится начинать дискуссию и доказывать очевидный факт: работаем мы все же за деньги.

Как же мотивировать персонал, если в период кризиса компания не может поощрять сотрудников материально? Что нужно делать, чтобы в сложный период если не повысить, то хотя бы сохранить эффективность работников на прежнем уровне? Как мы можем персонально мотивировать ключевых специалистов, составляющих «костяк» организации, чтобы поддержать их боевой дух в условиях кризиса, когда компания вынуждена снижать расходы на персонал?

В последние годы в российском консалтинге становится популярной концепция Владимира Герчикова о типологии мотивации сотрудников. Он усомнился в том, что заработная плата —

единственный мотиватор, одинаково важный для всех работников. С позиции индивидуального подхода при построении системы мотивации персонала он выделил пять типов мотивации и описал конкретные мотиваторы для каждого мотивационного типа [1].

Индивидуальный подход при поиске мотиваторов для отдельных и ключевых сотрудников, о котором говорил В. Герчиков, можно осуществлять не только посредством типологии мотиваций, но и при помощи идеи мотивационного профиля, завоевывающей свою популярность сейчас, в условиях кризиса. На рынке существуют опросники, направленные на выявление мотивационного профиля сотрудников, например опросник «Мотивационный профиль», авторами которого являются Ш. Мартин и П. Ричи [2] (см. Приложение).

В первую очередь стоит кратко рассмотреть потребности и мотиваторы. Мы знаем, что потребности человека создают для него внутренние импульсы к действию с целью их удовлетворения, мотиваторами выступают внешние условия, при помощи которых потребности могут быть удовлетворены. У тех или иных людей разные потребности, которые по степени значимости выстраиваются в своеобразную «очередь» или мотивационный профиль. Важно при этом учитывать, что не только потребности, но и мотивационные профили у различных людей разные. В связи с этим в компании могут присутствовать не только пять мотивационных типов, но значительно большее их количество. Есть смысл не выделять мотивационные типы: в такой дифференциации всегда присутствует момент субъективизма (что заложили, то и выделили), а индивидуально оценивать мотивационный профиль отдельных, и особенно ключевых, сотрудников.

Потребность в хорошем заработке в мотивационном профиле работника далеко не всегда находится на первом месте. Более того, зная мотивационный профиль сотрудника, в условиях кризиса данную потребность можно заменить

другими мотиваторами, отнюдь не являющимися материальными.

Давайте разберемся в этом более подробно. Что представляет собой мотивационный профиль человека? Это в основном три потребности, к удовлетворению которых он стремится на работе:

- 1) ядерная потребность (занимает первое место по значимости для сотрудника);
- 2) компенсирующая потребность (находится на втором месте по значимости);
- 3) потребность фонового уровня (занимает третье место по значимости).

Многообразие мотивационных профилей у людей возникает в двух случаях: при наличии разных потребностей у различных сотрудников и при выстраивании тех или иных потребностей в разные приоритетные «цепочки» (профили).

«Ядерная», доминирующая, «горячая» потребность, стоящая по значимости на первом месте, является самой важной для конкретного человека. Она представляет собой то, что он хочет в настоящий момент больше всего, без чего человек не может жить, что ему нужно получить срочно и обязательно.

Рассмотрим в качестве примера условного сотрудника N. Его «ядерной» потребностью может быть потребность в самореализации в условиях интересной, творческой работы. Такая потребность имеет значение в течение нескольких лет, а возможно, на протяжении всей жизни специалиста. Менее продолжительное время «ядерной» потребностью для сотрудника N могут быть деньги, которые обычно важны в тот период жизни, когда он создает свое семейное и материальное благополучие.

Компенсирующая потребность тоже является важной для человека, но ее значимость ниже значимости «ядерной» потребности. Она представляет собой то, что хочет человек, ему это нужно, но его желание не такое приоритетное, как желание относительно удовлетворения первой, «ядерной» потребности. У нашего виртуального сотрудника N, например, компенсирующей

потребностью может выступать потребность в обучении или в работе в сплоченной команде.

Фоновая потребность является важной для человека, но по степени значимости занимает в его сознании третье место. Она представляет собой то, что интересно для него, это может быть важным, но в списке его приоритетов фоновая потребность третья. У сотрудника N, например, может быть фоновым желание работать в красивом офисе или в офисе, расположенном сравнительно близко от дома, что означает меньшие временные затраты на дорогу.

Подчеркну: *приоритеты «ядерной», компенсирующей и фоновой потребностей индивидуальны для каждого работника.* Так, про условного сотрудника N можно сказать, что главное для него — самореализация в интересной, творческой работе. Также на первом месте для этого сотрудника стоят деньги (ежемесячный или годовой доход). При этом ему важно иметь возможность непрерывного образования и работать в сплоченном коллективе. Кроме того, было бы хорошо, если бы офис компании был современным и находился сравнительно недалеко от дома.

Если компания работает в благоприятной среде, то при формировании персональной мотивации ключевых специалистов мы опираемся на создание условий для удовлетворения выявленных потребностей человека. В нашем примере с сотрудником N таковыми являются самореализация, интересная и творческая работа, доход, обучение, хороший коллектив, современный офис и сравнительная близость офиса от дома. Конечно, все потребности работника мы не сможем удовлетворить, но «ядерные», такие как потребность в самореализации, интересной деятельности и достойной оплате труда, должны быть базовыми мотиваторами при построении персональной мотивации ключевого специалиста, что будет способствовать его лояльности и мотивированности в течение трех — пяти и более лет работы в компании.

Если организация работает в условиях кризиса, то знание мотивационного профиля ключевого

сотрудника для нас является особенно полезным. Как правило, в период кризиса компания сокращает расходы на персонал, и, скорее всего, «ядерная» потребность работника N в достойной оплате не может быть удовлетворена. Чтобы сотрудник не ушел из фирмы и не снизил свою эффективность, мы можем предложить ему интересную работу, поскольку второй «ядерной» потребностью для него выступает интересная, творческая деятельность. Однако если в период кризиса компания сворачивает инновационные проекты, то именно компенсирующие потребности сотрудника на определенный временной период «сработают» по типу замещения неудовлетворенных «ядерных» потребностей. Такая замена позволит поддержать эффективность и лояльность работника на протяжении полутора-двух лет.

Мы помним, что на втором месте для сотрудника N находятся потребности в обучении и деятельности в консолидированном коллективе. Конечно, в условиях кризиса мы выберем малобюджетные формы обучения — самообразование, обучение на рабочем месте, внутренние семинары в формате корпоративного университета или учебного центра компании. Из мероприятий, положительно влияющих на сплоченность коллектива, мы остановимся на тех, проведение которых является недорогим и стало корпоративной традицией, — это празднование дня рождения компании, Нового года, 23 Февраля, 8 Марта.

Если кризис заставляет компанию туже «затянуть пояс», то обратим внимание на потребности сотрудника N, имеющие фоновый уровень. Это современный, красивый офис, который при этом расположен недалеко от дома. В кризисных условиях экономии финансовых средств данную проблему можно решить при помощи улучшения эргономики и дизайна рабочего места специалиста, что не требует больших затрат. Кроме того, с целью сокращения времени, затрачиваемого на дорогу, можно организовать мобильный, удаленный офис, позволяющий работать дома, используя выделенные интернет-ресурсы и информационные ресурсы компании. Реализация потребностей

фонового уровня сохранит высокую эффективность деятельности сотрудника в течение полугодия-года, т.е. в период кризиса.

Однако не все так просто. Мотивационный профиль сотрудника меняется. Если в благоприятный период в компании созданы условия для удовлетворения базовых, «ядерных» потребностей работников, то через какое-то время (от шести месяцев до двух лет) мотивационный профиль может измениться: на первое место перейдут компенсирующие потребности, на второе место — фоновые потребности, а на третьем месте возникнут новые потребности.

Так, у нашего условного сотрудника N при удовлетворении потребностей в самореализации, интересной работе и достойной оплате через определенное время ядерной может стать потребность в обучении и приобретении новых компетенций и в работе в команде единомышленников. Для него будут необходимыми дополнительные информационные ресурсы, удобный, эргономичный офис и гибкий график работы. На «освободившемся» третьем месте фоновых потребностей может появиться желание иметь самостоятельность в принятии решений, а также стремление увеличить объем свободного времени, которое можно тратить на отдых и личную жизнь.

Обсудим и другую ситуацию, когда кризис продолжается более двух лет. Мотивационный профиль сотрудника N, работающего в компании в сложных экономических условиях, естественно, тоже будет меняться. Очевидно, специалист будет активно искать способы дополнительного заработка — это потребность «ядерного» уровня, возникающая в кризисный период. Для решения данной задачи сотрудник может использовать имеющиеся у него умения или пойдет учиться, чтобы получить новые навыки, востребованные в сложное время.

В период кризиса специалистам, имеющим потребность в заработке, может быть интересна система скрытого дополнительного дохода по принципу антикризисного «кафетерия». В чем заключается этот принцип? Любая компания делает

объемные закупки мебели, канцтоваров, бумаги, чая, кофе, сахара и других товаров со скидками. В качестве скрытого дополнительного заработка можно предложить сотрудникам в рамках определенного бюджета делать личные покупки от имени фирмы. Кроме того, компания может выделить субсидии работникам для компенсации оплаты детских садов, услуг спортивных залов и других небольших семейных затрат. Для организации данные расходы будут не такими значительными, как повышение заработной платы, а сотрудники получают возможность дополнительного дохода и ощущение заботы со стороны руководства.

В случае когда у компании есть возможность обеспечить малобюджетное обучение сотрудников новым навыкам, то такое мероприятие также повысит их лояльность и мотивацию. Если же такой возможности нет, то необходимо обратить внимание на компенсирующую потребность второго уровня. Нередко в период кризиса в качестве таковой выступает потребность в свободном времени, которое человек может потратить на получение дополнительного дохода. В этом случае есть смысл отпускать людей раньше окончания рабочего дня или использовать формат удаленного офиса, чтобы они могли самостоятельно планировать свое время, успевая поработать и на компанию, и на себя.

Допустим, что увеличение свободного времени сотрудников невозможно без ущерба для фирмы, поскольку руководство приняло решение о повышении интенсивности бизнеса. В этом случае персонал вынужден работать в условиях двойного стресса, который неизбежно возникает при напряженной работе в период кризиса. В данном случае фоновой будет потребность в консолидации и коммуникации с руководством. При этом необходимо открыто разговаривать с людьми, поддерживая тон соучастия и сотрудничества.

Недавно мне рассказали, что генеральный директор российской производственной компании собрал руководителей и сказал: «В ближайшее время мы вынуждены снижать заработную плату

всем без исключения, в том числе топ-менеджменту. Я тоже иду на снижение своего дохода, чтобы сохранить бизнес. Никого увольнять не будем, всех сотрудников планируем сохранить.

Надо потерпеть. Кризис пройдет, снова пойдем на подъем». Правдивый тон его выступления подавляющее большинство сотрудников восприняли с пониманием.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герчиков В. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. — 2005. — №3.
2. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. — М.: Юнити-Дана, 2004.
3. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2008.

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Вопросник к тесту «Мотивационный профиль»

Для оценки каждого из вариантов а, b, с, d в рамках приведенных утверждений используйте 11 баллов. Распределите все 11 баллов между теми ответами, которые больше всего характеризуют вас.

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где:

- а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- б) есть возможность выбора своего графика работы;
- с) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- д) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где:

- а) отсутствуют четкие указания относительно того, что от меня требуется;
- б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- с) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
- д) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа:

а) была связана с переменами и была в значительной степени разнообразной;

б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;

с) обеспечивала наличие четких указаний, чтобы я знал, что от меня требуется;

д) давала мне возможность полноценно отдыхать.

4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая:

а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;

б) едва ли была бы замечена другими людьми;

с) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;

д) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если:

а) я четко представляю себе то, что от меня требуется;

б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;

с) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;

д) она позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.



ПРИЛОЖЕНИЕ.

Вопросник к тесту «Мотивационный профиль» (продолжение)

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если:
- a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
 - b) у меня был бы очень хороший оклад;
 - c) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
 - d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.
7. Я не считаю, что работа должна:
- a) быть слабо структурированной, такой, что непонятно, что следует делать;
 - b) увлекать людей настолько, что они думают о ней после окончания работы;
 - c) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
 - d) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.
8. Работа, приносящая удовлетворение:
- a) связана со значительным разнообразием, переменами и стимулированием энтузиазма;
 - b) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
 - c) является полезной и значимой для общества;
 - d) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.
9. Важно, чтобы работа:
- a) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
 - b) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
 - c) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
 - d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.
10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если:
- a) в процессе ее выполнения мало возможностей контактировать с разными людьми;

- b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
 - c) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
 - d) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.
11. Самой хорошей является такая работа, которая:
- a) обеспечивает хорошие рабочие условия;
 - b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
 - c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
 - d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.
12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если:
- a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
 - b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
 - c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
 - d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.
13. При определении служебных обязанностей важно:
- a) получить гарантии того, что переработок не будет;
 - b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
 - c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
 - d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.
14. Вероятно, я не захочу работать там, где:
- a) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для собственного совершенствования;
 - b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
 - c) очень мало контактов с широким кругом людей;
 - d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.
15. Я был бы удовлетворен, если:
- a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
 - b) работа была бы весьма разнообразной и изменялась;



ПРИЛОЖЕНИЕ.**Вопросник к тесту «Мотивационный профиль» (продолжение)**

- с) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- д) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.
16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если:
- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- б) я не знал бы четко правила и процедуры выполнения работы;
- с) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- д) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.
17. Я полагаю, что занятие должности должно предоставлять:
- а) четкие должностные инструкции и указания относительно того, что от меня требуется;
- б) возможности распределять время на выполнение задания и отдых;
- с) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие максимального напряжения;
- д) разнообразие, перемены и поощрения.
18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если:
- а) не допускала бы возможности по меньшей мере небольшого творческого вклада;
- б) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;
- с) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
- д) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.
19. Я хотел бы работать там, где:
- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- с) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- д) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.
20. Вряд ли я захотел бы работать там, где:
- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
- б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- с) заработная плата не слишком высокая;
- д) условия работы недостаточно хорошие.
21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать:
- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- б) возможность проявлять креативность;
- с) возможность встречаться с интересными людьми;
- д) возникновение чувства удовлетворения и выполнение действительно интересных заданий.
22. Работа не будет доставлять удовольствие, если:
- а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- с) сотрудник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- д) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.
23. Я считаю, важно, чтобы работа обеспечивала мне:
- а) множество контактов с широким кругом интересных людей;
- б) возможность установления и достижения целей;
- с) возможность влиять на принятие решений;
- д) высокий уровень заработной платы.
24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если:
- а) условия деятельности были бы некомфортны, на рабочем месте было бы грязно или шумно;
- б) было бы мало шансов влиять на других людей;
- с) было бы мало возможностей для достижения поставленных целей;
- д) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.
25. В процессе организации работы важно:
- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;



ПРИЛОЖЕНИЕ.

Вопросник к тесту «Мотивационный профиль» (продолжение)

b) создать условия для проявления работником самостоятельности;

c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;

d) обеспечить человеку широкие возможности контактирования с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где:

a) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;

b) мало возможностей контактировать с другими людьми;

c) работа не является интересной или полезной;

d) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа, вероятно, приносит удовлетворение, когда:

a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;

b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;

c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;

d) остаются силы и время на семью, спорт, увлечения.

28. Мне бы не понравилась работа, которая:

a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;

b) не содержала бы в себе стимула к переменам;

c) была бы со строго нормированным рабочим днем и подразумевала нахождение на территории с пропускным режимом;

d) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где:

a) работа интересная и полезная;

b) за достойный вклад давали бы дополнительный отпуск;

c) меня окружали бы интересные люди;

d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна:

a) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал бы в одиночку;

b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;

c) мешать моей личной жизни;

d) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно:

a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;

b) имеет четкие рекомендации по ее выполнению и должностные обязанности;

c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;

d) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если:

a) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;

b) было бы мало возможностей для проявления креативности;

c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;

d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются:

a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;

b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;

c) гибкий график работы;

d) наличие значимых целей, которых должен достичь работник.

Для получения наилучших результатов на вопросы следует отвечать быстро. Ваш первый, может быть, не вполне осознанный ответ, вероятно, наиболее верно отражает ваши истинные чувства.

Следует внимательно читать каждое утверждение вопросника и вписывать свои оценки непосредственно в протокол (табл. 1). Следите за тем, чтобы все 11 баллов были распределены между четырьмя предложенными в каждом вопросе утверждениями



ПРИЛОЖЕНИЕ.**Вопросник к тесту «Мотивационный профиль» (продолжение)**

(a — d). Всего утверждений 33, следовательно, получается в общей сложности 363 балла.

Характеристика факторов

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь

работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства).

Таблица 1. Протокол к тесту «Мотивационный профиль»

Номер утверждения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			
5	c	b	a								d	
6	b	a				d						c
7			a		b	d						c
8									a	d	b	c
9					a			d	c		b	
10	b			a	c						d	
11		a	b			d						c
12		d				c	a				b	
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	
15			d			c		a	b			
16	c		b				a	d				
17			a		b		c		d			
18				b				d		a	c	
19	c					a		b		d		
20	c	d						b	a			
21			a	c						b		d
22	a	b						c		d		
23	d			a			b	c				
24		a					c	b		d		
25		a		d					c		b	
26		a		b					d			c
27					d	a	c				b	
28					c		d		b			a
29				c	b			d				a
30				a	c	b			d			
31	a		b				c			d		
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b
ИТОГО												

ПРИЛОЖЕНИЕ.**Вопросник к тесту «Мотивационный профиль» (продолжение)**

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.
3. Потребность в четком структурировании работы, понимании через обратную связь результативности своей деятельности, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения обязанностей. Это мерило потребности в руководстве и определенности. Оно может служить индикатором стресса или беспокойства. Данная потребность может возрастать или снижаться, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе.
4. Потребность в социальных контактах (в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, крепких связях с коллегами). Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим сослуживцам. Данный фактор может иметь очень низкое значение, тем не менее человек может быть достаточно хорошо адаптирован социально.
5. Потребность в наличии большего количества свободного времени, гибкости графика. Это показатель того, что человек хотел бы больше времени уделять чему-либо помимо работы, потребность разграничивать и оптимизировать деловую и личную жизнь не в ущерб ни себе, ни компании.
6. Потребность в завоевании признания других людей и в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. Это показатель симпатии к другим и хороших социальных взаимоотношений, потребность личности во внимании со

- стороны окружающих, желание чувствовать собственную значимость.
7. Потребность ставить перед собой дерзновенные сложные цели и достигать их. Это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным (показатель стремления наметить и достигать сложные, многообещающие рубежи).
8. Потребность во влиятельности и власти, желание руководить другими, настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности. Это показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.
9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины (скуки). Этот показатель указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции.
10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления, однако идеи, которые излагает и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми.
11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. Это показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования.
12. Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе. Это показатель потребности в деятельности, наполненной смыслом и значением, имеющей элемент общественной полезности (табл. 2).

Таблица 2. Варианты стимулирования

№ фактора	Краткое описание	Примеры стимулирующего воздействия
1	Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении	
2	Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке	

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Вопросник к тесту «Мотивационный профиль» (продолжение)

Таблица 2. Варианты стимулирования (продолжение)

№ фактора	Краткое описание	Примеры стимулирующего воздействия
3	Потребность в четком структурировании работы	
4	Потребность в социальных контактах	
5	Потребность в наличии большего количества свободного времени, гибкости графика	
6	Потребность в завоевании признания других людей	
7	Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их	
8	Потребность во влиятельности и власти	
9	Потребность в разнообразии	
10	Потребность быть креативным	
11	Потребность в совершенствовании	
12	Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе	



Журналы по менеджменту

Менеджмент качества

Новый журнал, посвященный основам менеджмента качества, вопросам организации работы по качественному управлению на предприятии, внедрению СМК, применению систем менеджмента качества, созданных на основе международных стандартов ISO серии 9000.

Основные темы журнала

- Системный подход. Менеджмент как система. Религиозные, национальные, региональные особенности систем менеджмента
- Статистическое мышление. Шухарт. Деминг. Тагути. Бокс. Шесть сигм. Визуализация информации
- Человеческие отношения. Лидерство. Командная игра. Мотивация. Пять великих систем. Образование и обучение. «Поток». Ментальные модели. Диалог
- Инновации: ТРИЗ. Дилемма инноватора. Коммерциализация
- Стандарты и менеджмент. ИСО, МЭК и др.
- Управление знаниями
- Управление переменами
- Управленческий учет. ABC, ABB, ABM. Экономика качества
- Бережливое производство
- Выживающее производство (Agile manufacturing)
- Организация как система. Обучающаяся организация. Прогнозирование и планирование. Маркетинг. Жизненный цикл продукции. Продукция и услуги
- Менеджмент и власть

Цель издания: на примерах из российского и зарубежного опыта показать важность всестороннего подхода к качеству, основанного на внедрении современных методов менеджмента качества, реинжиниринге бизнес-процессов, развитии персонала, модернизации технологических процессов.

Аудитория журнала: генеральные директора, директора и специалисты по производству, стратегическому и организационному развитию, специалисты в области контроля и обеспечения качества, специалисты в области статистического контроля и регулирования, студенты и аспиранты экономических вузов.

Авторы: специалисты и практики, ученые и эксперты, гуру в области менеджмента качества.



Главный редактор:

Круглов Михаил Геннадьевич — генеральный директор компании «Эксперт Индекс», действительный член Нью-йоркской академии наук. Доцент кафедры управления инновационными проектами РАНХиГС при Президенте РФ. Автор 6 книг, среди которых: «Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью» и «Менеджмент качества как он есть».

Объем журнала: 84–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 81775
«Пресса России» 39453
«Почта России» 79717

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career





ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

В последнее время одной из основных задач компаний является сохранение квалифицированных кадров. Появляется множество конкурентов, которые предлагают более выгодные условия сотрудничества. Как в данной ситуации удержать кадры? Какие условия необходимо создать, чтобы работники оставались и росли в организации? В данной статье рассмотрены эффективные виды и механизмы стимулирования сотрудников, а также способы построения системы мотивации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация, система мотивации, потребности, материальная / нематериальная мотивация, внутренняя / внешняя мотивация, теории мотивации

Все искусство управления сводится к двум вещам: одарять и карать.
Магомет II, турецкий султан

В настоящее время кадровый рынок России претерпел ряд изменений. Если в 1990-е гг. соискатель был готов работать на любых условиях, то в настоящее время существует огромное количество предложений о сотрудничестве от компаний. Возможность выбора среди них создает предпосылки для удержания сотрудников. Специалисты перестали заботиться о наличии небольшого опыта работы в организации; высокий потенциал и желание реализовать свои способности толкает людей на смену места деятельности, поиск лучшего. Руководители высшего звена, менеджеры, специалисты стали задумываться над данной проблемой. Как удержать квалифицированных работников? Какие условия нужно создать, для того чтобы сотрудники оставались и росли в компании? В данной статье мы проанализируем основные идеи мотивации персонала, особенности реорганизации / построения системы мотивации, а также рассмотрим на примерах



Тикунова Татьяна Николаевна — бизнес-тренер страховой компании «ERGO жизнь». Являлась менеджером по продажам, менеджером по подбору и адаптации персонала. Сфера профессиональных интересов — тренинги, управление персоналом, психология (г. Москва)



положительные и отрицательные аспекты системы мотивации в зависимости от сферы деятельности предприятия, вида мотивации и занимаемой сотрудником должности.

В книге «Война за таланты»¹ хорошо освещен феномен зависимости успеха компании от отношения к ней сотрудников. В организациях стали применяться меры по удержанию талантливых людей, профессионалов. Клиентоориентированный подход, согласно которому важно понимать, слышать потребности клиента, является в настоящее время актуальным не только для потребителей, но и для компании, стремящейся удержать своих специалистов. Так какие же потребности могут быть у сотрудников фирмы?

ВИДЫ И МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ

В данной статье мы будем рассматривать мотивацию как создание стимулов для работы. Мотивация (слово происходит от французского *motif* — побуждение) тесно связана с нашими потребностями. Мы делаем то, что хотим, с удовольствием и заставляем себя выполнять то, в чем не видим смысла, то, что является неясным, непонятным, противоречит нашей воле. Существует ли способ заставить себя делать нечто, что не представляет интереса? Оказывается, да, причем в данном случае важную роль играет руководитель. В первую очередь можно назначить за выполнение работы премию — это будет *материальная мотивация*. Вопрос в том, сможем ли мы платить за каждую реализованную работником задачу? Есть ли еще какие-либо способы мотивировать подчиненного? Давайте представим: у нас имеется задание. Что требуется для того, чтобы мы выполнили его с удовольствием? Необходимо не просто постановка цели, но и объяснение того, для чего нам нужно это сделать, — мы должны понимать смысл конечного результата. Возможно, мы захотим предложить несколько

вариантов решения и обсудить их. При этом важно, будут ли нас слушать, одобряют ли наши действия. Кроме того, имеет значение установление тайминга — определение сроков реализации задачи. После того как мы справились с задачей, мы получаем одобрение, комплимент за хорошо выполненную работу. Такой подход называется *нематериальной мотивацией*.

Таким образом, мотивация делится на:

- материальную (денежную);
- нематериальную (исключающую денежное поощрение).

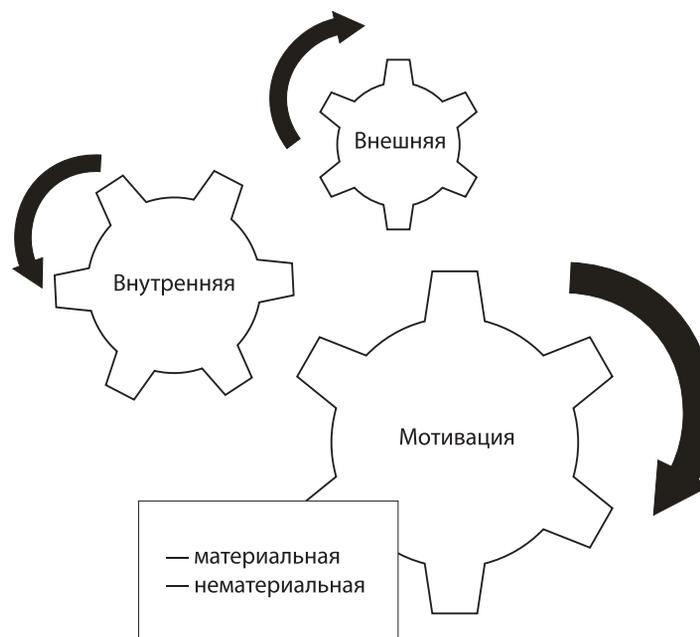
Система основных видов мотивации представлена на рис. 1. При ее построении к материальному стимулированию можно отнести выплату премий, бонусов, процентов от продаж, а также проведение мероприятий, на которые компания выделяет деньги.

Например, если рассматривать тимбилдинги (командообразование), то для сотрудников участие в них и связанные с этим общение, обмен опытом могут являться нематериальными стимулами, но при этом для компании организация подобных мероприятий — это деньги, вложенные в сотрудников.

Нематериальным стимулированием являются продвижение по службе, повышение статуса, звания, правильно построенные собрания, совещания, коучинг сотрудников на работе, качественная обратная связь. К сожалению, большинство компаний забывают о последнем: действительно, проще всего указать на ошибки, сложнее и эффективнее предоставить обратную связь как нематериальный стимул.

Например, в одном случае мы услышим: «В работе есть несколько ошибок. Нужно исправить...», в другом: «В целом работа сделана хорошо, мне понравилось... и хотелось бы улучшить...». Таким образом, использование второй фразы помогает повысить уровень квалификации сотрудников, стимулирует желание работать и развиваться.

¹ Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 272 с.

Рис. 1. Система мотивации

Чтобы вся система мотивации работала как единый механизм, необходимо помимо материальных и нематериальных стимулов ввести внешнюю и внутреннюю мотивацию. Под *внешней мотивацией* подразумевается стимулирование деятельности работника посредством воздействия через внешние факторы, окружающую среду. Большая часть нашего времени уходит на исполнение трудовых обязанностей, поэтому чем лучше оборудовано рабочее место сотрудника всем необходимым, тем больше удовольствия он будет получать от осуществления своих функций. Рабочее место должно быть максимально комфортным.

Например, в ходе опросов было установлено, что для большинства сотрудников различных компаний большое значение имеет оборудованное рабочее место. Естественно, демотивацию вызывает отсутствие рабочих атрибутов, отложенное обеспечение ими. Среди положительных мотивационных факторов были отмечены наличие у фирмы собственной столовой (либо ее

расположение в том же здании), оснащенность офиса необходимыми средствами деятельности (в зависимости от специфики организации), наличие в помещении кондиционеров и т.д.

Под *внутренней мотивацией* подразумеваются личностные потребности человека: ему важно ощущать себя значимым сотрудником, звеном единой цепи — компании, чувствовать уважение со стороны других работников, руководства, доверие со стороны организации, понимать специфику и особенности деятельности последней. Рассмотрим, каким образом этого можно добиться.

Зачастую у нас не вызывают интереса те явления, смысл которых мы по каким-либо причинам понять не можем. В большинстве случаев в школе мы не любили изучать те предметы, которыми нас не смогли увлечь: мы не смогли понять суть и нам стало скучно. То же самое происходит в работе: в первом случае перед нами поставят задачу, выполнить которую нужно как можно скорее,

во втором — объясняют мотивы компании (отдела), связанные с реализацией задачи, установят объективный срок ее осуществления (лучше, если сотрудник сам определяет период исполнения: это позволяет расширить степень свободы и способствует самомотивации работника). Одним из сильных факторов внутренней мотивации являются обратная связь, комплименты, разумная похвала. Опыт работы в разных компаниях, в том числе на рынке FMCG, показал, что персонал (торговые представители, официанты, бармены, выездные менеджеры по работе с клиентами и другие сотрудники, которые большую часть времени проводят с заказчиками, а некоторые практически не появляются в офисе) получает колоссальную мотивацию в результате вербальных поощрений (похвала при руководстве, остальном персонале). Зачастую ошибка менеджеров состоит в том, что они недооценивают данный вид стимулирования сотрудников, считая, что лучшая мотивация — это деньги. Те компании, которые знают о силе воздействия нематериального стимулирования, имеют больше шансов удержать свой персонал. Если рассматривать такие аспекты, как уважение, понимание, доверие со стороны фирмы, то нужно отметить, что они означают ввод в курс дела компании, уделение времени подчиненным, составление индивидуального плана работы нового сотрудника при его нахождении на испытательном сроке, введение в коллектив. Что касается осуществления последнего, стоит сказать, что многие руководители обычно знакомят коллектив с новичком, а более правильным является знакомство вновь устроившегося работника с сотрудниками, потому что именно ему необходима адаптация к новым условиям, к новым людям.

Например, стоит употреблять фразы, подобные следующей: «Андрей Михайлович, позвольте представить вам наш дружный коллектив». Таким образом мы поднимаем авторитет нового сотрудника в глазах окружающих, помогаем ему войти в коллектив.

Мотивация в компании может быть (рис. 2):

■ *индивидуальной* (применительно к одному сотруднику) — индивидуальный подход, зависящий от особенностей работника, его потребностей, мотивов;

■ *групповой* (применительно к нескольким сотрудникам, группе) — организация соревнований с другими отделами, выплата премий по итогам работы отдела и др.;

■ *познавательной* (применительно к группе либо отдельно к каждому сотруднику) — вызов интереса работника к работе, связанного с познанием чего-либо, поощрение при создании нового, совместный с руководителем поиск инноваций.

Итак, мы рассмотрели виды мотивации и их влияние на деятельность сотрудников. Следует добавить, что существует достаточно большое количество теорий мотивации.

■ *Содержательные теории* мотивации, к которым относят:

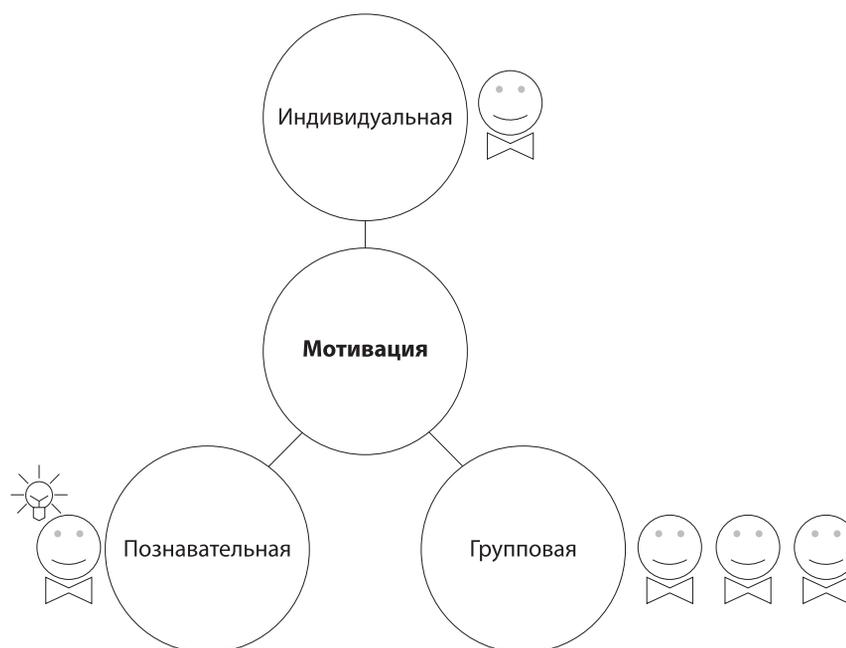
- пирамиду потребностей А. Маслоу, в которой рассмотрена иерархия потребностей человека — от базовых до социальных;
- теорию потребностей Д. Мак-Клелланда, основывающуюся на трех потребностях: власти, успехе и причастности;
- двухфакторную теорию Ф. Герцберга, в которой основой побуждения к деятельности является воздействие гигиенических факторов (окружающая среда) и мотивационных (характер и сущность работы).

■ *Процессуальные теории*, к которым относят:

- теорию ожиданий В. Врума, основанную на взаимосвязи следующих элементов: затрат, результатов, вознаграждения, удовлетворенности вознаграждением;
- теорию справедливости С. Адамса — модель профессиональной мотивации, в соответствии с которой удовлетворенность индивида профессией зависит от сопоставления затраченных им усилий и результата.

■ *Теории отношений*, к которым относят:

- теории ХУ Д. Мак-Грегора, которые заключаются в авторитарном и демократическом

Рис. 2. Пример формирования мотивационной системы в компании

стилях управления, несомненно влияющих на мотивацию сотрудников;

— теорию управления (теорию Z) У. Оучи, основанную на вовлеченности сотрудников в процесс работы компании, базирующуюся на японском стиле управления.

Рассмотрим далее внедрение системы мотивации в деятельность компании.

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМПАНИИ

Для того чтобы механизм мотивации заработал, требуется создание соответствующих условий. Если в компании уже есть система стимулирования, но она не действует, необходимо провести ее реструктуризацию. В любом случае начинать с нуля проще, чем переделывать существующее, т.к. к изменениям сотрудники относятся настороженно.

Создание команды сопровождается автоматическим возникновением в ней правил, ценностей, ритуалов. Так она живет, в ней есть «свои», которые отличаются от остальных, например, по внешнему виду. Таким образом, при построении системы мотивации в первую очередь нам необходимо определить:

- миссию компании, т.е. каково предназначение нашей организации, какую пользу мы принесим людям, работая как единый механизм;
- ценности — их выявление или создание необходимо для того, чтобы сплотить коллектив;
- ритуалы (например, каждый год отмечать день рождения компании отличным от принятых в других организациях способом).

Перечисленное выше, а также правила поведения в компании, форма, тон одежды, цвет стен в офисе создают корпоративный стиль фирмы. При реорганизации системы мотивации важно определить цель и выгоды, которые получают сотрудники, — с помощью этого уровень их тревожности будет снижен.

Корпоративный стиль оказывает большое влияние на сотрудников. Такие компании, как Danone, Coca-Cola, многие банковские структуры мотивируют своих работников не только с помощью указания на осуществление деятельности в организации, имеющей известное имя, но и на существование команды, ценностей, ритуалов. Если рассматривать такой атрибут, как одежда, то стоит отметить, что еще в сектах пользовались способом раздачи собственных нарядов своим последователям, для того чтобы люди подсознательно чувствовали себя погруженными в веру. Кроме того, несомненно, мотивацию и командный настрой повышает такой фактор, как конкуренция. Зная имена своих соперников, представляя преимущества компании, сотрудники будут стремиться к выведению предприятия в лидеры в своем сегменте.

Следующим шагом выступает определение целей компании, т.е. установление того, чего мы хотим добиться: стать самой лучшей дистрибуторской организацией или повысить объем продаж, оставаться первой по объему оборотов фирмой в своем сегменте или стремиться к чему-то большему.

Для достижения целей нам необходимо решить ряд задач. При этом важно, чтобы сотрудники понимали цели организации и их ценности были сопоставимы с ее ценностями; необходимо, чтобы персонал мог реализовывать свой потенциал, осуществляя деятельность в рамках компании. Для этого требуется следующее: работник должен осознавать степень своей свободы, зону ответственности, принимать участие в разработках, связанных с направлением его деятельности (по крайней мере присутствовать при проектировании, быть введенным в курс дела по ходу событий).

В последнее время в департаментах по управлению персоналом многих компаний стали вводить новую штатную единицу — менеджер / специалист по мотивации. Большое значение при этом имеет уровень компетентности данного со-

трудника, взаимодействия с руководителями подразделений. В связи с этим основной задачей при внедрении системы стимулирования является разработка и написание плана мотивации совместно с руководителями подразделений, а также внедрение мотивационных мероприятий при поддержке топ-менеджмента и их четкое соблюдение. Система стимулирования должна быть неразрывно связана с наставничеством и программой адаптации.

Отметим, что результаты построения системы мотивации рядом компаний показали: важно понимать, на что делать акцент при выборе способа мотивации относительно того или иного руководителя или подчиненного.

Приведем примеры демотивации, взятые из опыта работы различных компаний:

- *мотивационные обещания, не подкрепленные результатом;*
- *создание доски почета на складе, на котором сотрудники появляются раз в неделю;*
- *постановка задачи перед каждым сотрудником отдела, суть которой заключается в том, чтобы выполнить одно и то же задание лучше, чем другие, а руководитель затем сравнит и выберет наиболее оптимальный вариант;*
- *постановка срочной задачи, выполнение которой в итоге оказывается ненужным (лучше принять результат и поблагодарить сотрудника за труд);*
- *перекладывание ответственности за нахождение решения проблем на сотрудников (особенно если проблема поиска решения связана не с деятельностью отдела, а с некорректным построением бизнес-процессов компании) и многое другое.*

Проблема построения системы мотивации также связана с тем, что зачастую нет общего видения единой цели всей компанией, всеми сотрудниками. Также к отрицательному результату приводит чрезмерное поощрение работников с помощью любого из видов стимулирования, вследствие чего высока вероятность появления у них звездной болезни.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, для того чтобы компания росла, приумножала капитал, важно стремление ее сотрудников к успеху, их развитие вместе с организацией и наличие у работников мотивации. Кроме того, для удержания персонала

на рабочих местах необходимо создание соответствующих условий. Сделать это можно, используя при решении данной задачи творческий или рациональный подход. Главное — ответственность выбранного метода и достижение вследствие его применения положительного результата.





Журналы по маркетингу

Маркетинговые коммуникации

Журнал посвящен различным аспектам эффективных маркетинговых коммуникаций.

Читатели найдут для себя ответы на ряд важных вопросов по управлению, планированию, организации, контролю, оценке эффективности маркетинговых коммуникаций.

Основные темы журнала

- Выбор каналов коммуникации
- Интегрированные маркетинговые коммуникации
- Инструменты маркетинговых коммуникаций
- Создание эффективного обращения / создание идеи коммуникации
- Механизмы (принципы) построения обратной связи в коммуникациях
- Определение бюджета, оптимизация бюджета
- Оценка эффективности коммуникаций
- Маркетинговые коммуникации в сфере услуг, торговой сфере, промышленности
- Маркетинговые коммуникации в области b-2-b, b-2-c
- Нестандартные маркетинговые коммуникации
- Планирование маркетинговых коммуникаций
- Управление маркетинговыми коммуникациями

Цель издания: способствовать формированию у читателей представления о едином коммуникационном пространстве и его эффективном использовании, предоставляя максимально широкому кругу специалистов возможность поделиться друг с другом профессиональным опытом.

Аудитория журнала: специалисты, занимающиеся разработкой и осуществлением маркетинговых коммуникаций («коммуникатор», marcom-manager), сотрудники как российских компаний и представительств, так и маркетинговых агентств.

Авторы: профессионалы, имеющие практический опыт построения или анализа маркетинговых коммуникаций и готовые поделиться им со своими коллегами.



Главный редактор:
Бакалец Татьяна —
административный директор
агентства Itella Connexions.

Объем журнала: 64–68 стр.
Периодичность: 6 номеров в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 80177
«Пресса России» 29531
«Почта России» 79714

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career





ЧТО СПОСОБСТВУЕТ ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ НОВОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА?

Российские компании нередко сталкиваются с отсутствием ожидаемого эффекта от внедрения системы оплаты труда на основе KPI (ключевых показателей эффективности). В данной статье исследуются причины низкой эффективности новой системы. Недостаточно уделить внимание ее разработке (целям и KPI) и обеспечить наличие специалистов и консультантов. Большое значение имеют такие факторы, как системный подход, а также разумная организация самого процесса внедрения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система мотивации, KPI, системный подход, система Total Rewards

Системный подход и успешность внедрения — ключевые факторы успеха новой системы вознаграждения.

Всегда ли новая система мотивации и оплаты труда способствует повышению результативности бизнеса? Какие факторы необходимо учесть, прежде чем проводить совершенствование старой системы оплаты труда?

Когда в компании проявляются такие явные сигналы снижения эффективности бизнеса, как замедление прироста прибыли и объема продаж, рост дебиторской задолженности, текучесть кадров, руководство начинает срочно внедрять изменения. Стандартные решения, которые используются при этом, — модификация оргструктуры, реинжиниринг, совершенствование системы мотивации и оплаты труда.

Казалось бы, стоит придумать новую систему вознаграждения — и все сотрудники будут заинтересованы в достижении результата, удастся увеличить эффективность их деятельности, а значит, и результативность бизнеса. Но с позиции системного подхода явные сигналы — это



Ветлужских Елена Николаевна — консультант, бизнес-тренер (имеет международный сертификат тренера-фасилитатора) ряда ведущих российских компаний, преподаватель курса MBA, профессиональный коуч (г. Москва)





ЧТО СПОСОБСТВУЕТ ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ НОВОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА?

лишь следствие. Без нахождения корневых причин проведенные традиционные изменения вряд ли будут успешными, хотя и может возникнуть краткосрочный положительный эффект. Проблема всегда глубже, чем видимое следствие.

Кроме того, с позиции системного подхода «глобальный оптимум не есть сумма локальных оптимумов. Нельзя получить самую эффективную систему путем максимизации эффективности всех составляющих ее компонентов по отдельности, без учета их взаимодействия между собой» [2]. Голдратт говорит о том, что оптимизация отдельных составляющих частей системы в конечном счете вызовет потери в самой системе.

Задумайтесь, мы тратим время и денежные средства, чтобы внедрить новую систему вознаграждения, но почему-то не получаем ощутимого прироста результативности деятельности. В такой ситуации обычно сомнения вызывает компетентность консультантов или сотрудников, разрабатывающих новую систему.

«Долг любого компонента состоит в том, чтобы наилучшим образом способствовать достижению системной цели» [2]. Если применить данное утверждение к системе мотивации и вознаграждения, согласно Голдратту получается, что совершенствование схем оплаты труда в отдельно взятом подразделении или разработка и внедрение системы без учета всех компонентов, влияющих на эффективность бизнеса, вряд ли приведет к росту эффективности бизнеса и конкурентоспособности.

Поэтому задача генерального директора и топ-менеджмента — координирование и синхронизация каждого компонента в системе для получения наилучшего общесистемного результата [2].

Если вы хотите, чтобы процесс непрерывных улучшений был эффективным, необходимо, учитывая влияние изменений на систему в целом, определить:

- 1) что изменять (обязательная способность менеджера — умение выявлять корневые проблемы);
- 2) на что изменять;
- 3) как осуществить процесс изменений.

Понимание того, что нужно изменить, является очень важным. Если руководители не знают точных причин, которые привели к создавшейся ситуации, они не могут быть уверены и в правильности принимаемых решений. Например, топ-менеджеры загораются идеей реинжиниринга, потом проект перестает их устраивать (много «бумаготворчества», «углубление в детали», «отсутствует ожидаемый результат»), и они начинают срочно внедрять бережливое производство, а в сфере управления, например, создают департамент стратегического развития. Потом меняют свое решение, понимая, что эти полномочия лучше оставить себе, а внедрить контроллинг, в связи с этим на предприятии срочно создается отдел контроллинга, и т.д.

При частых изменениях на предприятии каждое ваше новое предложение (а в особенности смена приоритетов) говорит о том, что у вас нет уверенности в направлении движения и развития компании. В такой ситуации у сотрудников растет ощущение нестабильности. Поэтому важно определиться с целями и стратегией (хорошо бы провести сессию стратегического планирования вместе с управленческой командой) и выявить корневые причины проблем, которые мешают достижению краткосрочных результатов и, скорее всего, повлияют на выполнение стратегических целей. И далее в соответствии с целями и выявленными причинами существующих проблем определитесь с инструментами, необходимыми для устранения причин проблем и достижения целей.

Конечно, такими инструментами могут быть совершенствование системы мотивации и вознаграждения на предприятии или система компенсационных доходов (Total Rewards, как ее называют во всем мире). Но необходимо понять, действительно ли совершенствование системы оплаты и вознаграждения — тот инструмент, который нужен вашему предприятию, чтобы решить проблемы или повысить результативность, и как это повлияет на систему в целом (на саму компанию).



Именно поэтому я отказываюсь без диагностики отвечать на вопросы клиентов о необходимости изменения существующей у них системы мотивации или оплаты труда. Прежде всего необходимо определить, является ли существующая на предприятии система оплаты труда корневой причиной проблем. Возможно, что мы, работая над ее совершенствованием и потратив достаточное количество ресурсов, создадим лишь кратковременный эффект.

Тогда возникает вопрос: как определить корневые причины возникших проблем, чтобы в дальнейшем провести работу по их устранению?

Специалисты выделяют несколько методов: анкетирование, интервью, SWOT-анализ. Но, с моей точки зрения, оптимальным является метод Голдратта «Дерево текущей реальности». Я уже давно использую его в своей практике диагностики и с каждым разом убеждаюсь в его эффективности. Метод Голдратта доступен, нагляден, убедителен для самих участников процесса, его результаты являются весомым аргументом и для генерального директора и собственников компании.

Дерево текущей реальности в форме диаграммы показывает причинно-следственные связи, объединяющие все серьезные проблемы, с которыми мы сталкиваемся постоянно.

Голдратт предлагает сначала сформулировать нежелательные эффекты, а затем предположить их причины. Нежелательный эффект (НЭ) — то, что оказывает негативное влияние на результат, например препятствует достижению цели. Выстраивая причинно-следственную связь существующих эффектов, вы сможете определить корневые причины существования НЭ. Ликвидировав их, вы устраните и эффект, и, как следствие, исчезнут и остальные.

Очень важно найти причины и проблему, а далее определиться, с какой из корневых причин начинать работу (учитывая их сферы влияния и степень значимости), то есть определить,

решение какой проблемы приведет к наилучшим результатам.

С топ-менеджерами одной российской производственно-торговой компании мы составили список нежелательных эффектов:

- снижение прибыли;
- рост конкуренции (появление московских представительств на региональном рынке);
- невыполнение планов отделом продаж;
- невысокое качество продукции собственного производства;
- большой размер дебиторской задолженности;
- затоваренность склада;
- неритмичность поставок (невыполнение сроков поставок);
- претензии от клиентов;
- текучесть менеджеров по продажам;
- отсутствие системы маркетинга, ценовой политики;
- отсутствие системы развития и обучения персонала (обучение проводится редко и бессистемно);
- отсутствие мотивации на достижение результата из-за устаревшей системы вознаграждения.

Отбросив нежелательные эффекты, на которые мы не можем повлиять (например, рост конкуренции), после построения дерева текущей реальности мы получили три корневые причины проблем в данной организации¹:

- 1) отсутствие компетентного HR-директора, финансового директора, маркетолога;
- 2) неэффективная система мотивации и вознаграждения;
- 3) бессистемность и неэффективность средств, вложенных в обучение сотрудников.

Не всегда руководителям компаний нравится осваивать новые инструменты. Чаще всего они полагаются на интуицию и опыт. Здесь уместно привести высказывание Голдратта: «Если нет интуиции, никакой метод не поможет. Но если интуиция есть, все равно можно блуждать в

¹ Дерево текущей реальности представлено в книге «Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструменты для руководителя» [1]. — Прим. авт.



ЧТО СПОСОБСТВУЕТ ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ НОВОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА?

потемках. Интуиция — необходимое условие для нахождения решений, но одной ее недостаточно. Нужно иметь метод, который позволит высвободить, сфокусировать и критически проверить интуицию, если хочешь прийти к простым и практичным решениям» [2].

Являясь сторонницей данного высказывания, я делаю вывод о том, что в сегодняшней конкурентной среде знание и применение полезных инструментов (наряду с интуицией) — необходимое условие эффективной работы топ-менеджеров.

Итак, в первую очередь нужно определить, является ли неэффективная и не соответствующая целям система мотивации и оплаты труда одной из корневых причин существующих на предприятии проблем и как ее изменение повлияет на другие процессы в компании.

Допустим, вы убедились в необходимости совершенствования системы мотивации и принимаете соответствующее решение. Вы изучаете уже известные инструменты, применяемые другими российскими компаниями (незачем изобретать велосипед), или приглашаете консультантов и в итоге совместными усилиями разрабатываете новую систему мотивации, совершенную, направленную на достижение целей (на основе KPI), учитывающую опыт других российских компаний.

Вроде бы проблема решена — новая система разработана, однако исследования и практика доказывают, что этого недостаточно. Разработка — не самый важный этап изменений, ключевым фактором успеха системы вознаграждения является внедрение.

Возникает новый вопрос: что способствует эффективному внедрению новой системы оплаты труда на предприятии?

Нау Group, анализируя результаты исследования (в 2007 г. было опрошено 1186 организаций в 78 странах), делает вывод о важности участия линейных менеджеров во внедрении новой системы мотивации: эта деятельность не должна быть только функцией HR-менеджеров [3]. Именно линейные менеджеры должны довести до своих сотрудников цели и механизм новой

системы вознаграждения, а задача HR-менеджера — обучить линейных руководителей новым инструментам и помочь им при предоставлении обратной связи сотрудникам.

Чаще всего проблемой внедрения является то, что HR-менеджеры не привлекают линейных руководителей к обсуждению проекта совершенствования системы вознаграждения, а новое, уже утвержденное положение им спускают сверху в форме приказа.

Вряд ли новая система оплаты труда будет иметь мотивирующий эффект, если сотрудники, а тем более руководители, не понимают ее основных принципов или не согласны с ними.

Как показывает опыт, при внедрении системы оплаты по результатам на основе KPI недостаточно разработать цели и поставить задачи перед сотрудниками, а по окончании срока подвести итоги и рассчитать переменную часть вознаграждения. Необходимо, чтобы линейные менеджеры оказывали поддержку сотрудникам, например помогали устранять те препятствия на пути к достижению целей, которые сотрудник преодолеть не может. Также руководителю нужно уметь провести беседу с сотрудником по обсуждению разработанных сотрудником действий, направленных на решение поставленных задач, а потом проконтролировать выполнение этих задач. После окончания срока, отведенного на достижение цели, руководитель должен предоставить сотруднику обратную связь, а в случае невыполнения поставленных задач — проанализировать причины этого.

К сожалению, чаще всего при внедрении такой системы никто не акцентирует внимание руководителей на важности выстраивания эффективного взаимодействия с сотрудниками.

Можно выделить еще несколько факторов, влияющих на успех изменений.

1. Понимание цели изменений, мотивация на изменения. Важно объяснить сотрудникам, для чего компания внедряет изменения и какой она хочет получить результат, т.е. у коллектива должно быть понимание цели. Для того чтобы



люди шли вперед, им необходимо доказать невозможность оставаться на месте, а также блокировать движение в неверных направлениях.

Руководство должно быть убеждено в необходимости изменений и предоставить в распоряжение осуществляющей их команды лучшие силы. Если топ-менеджер или генеральный директор занимает нейтральную позицию, такое настроение быстро распространяется на всех руководителей и к проекту создается соответствующее отношение: топ-менеджеры воспринимают участие в проекте как помеху своей текущей работе.

2. Руководство изменениями. Если ответственный за проведение изменений сотрудник имеет недостаточно высокий должностной ранг, то вряд ли они будут успешными. Их значимость существенно повышается при назначении руководителем проекта одного из топ-менеджеров. Например, если проектом занимается специалист по компенсациям, новая система вознаграждения вряд ли будет успешно внедрена.

3. Вовлеченность в процесс. Руководители и сотрудники должны быть вовлечены в процесс проведения изменений. Предоставьте менеджерам возможность выдвигать собственные идеи. Большого успеха добиваются компании, руководители которых участвуют в проекте разработки системы оплаты труда, например целей и KPI.

4. Понимание сути проводимых изменений. Нужно ознакомить сотрудников с результатами изменений, показать, каким образом они помогут решить существующие проблемы. Новые задачи должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику.

5. Наличие ресурсов для проведения изменений. Прежде чем приступить к изменениям, нужно просчитать бюджет, необходимый для их внедрения, — наличие финансовых, человеческих и временных ресурсов. Остановка на полпути ввиду их отсутствия приводит к демотивации сотрудников на проведение изменений в будущем.

6. Своевременность проведения изменений. Нужно учесть внешние факторы, внутреннюю ситуацию в компании, существующие

проблемы и актуальность проведения изменений. Часто новшества внедряются только потому, что это «модно», «большинство предприятий их уже использует» или «это успешные западные методики», а порой решение о проведении изменений принимает генеральный директор под влиянием обучения на курсе MBA.

7. Фокусирование на приоритетных целях. При внедрении изменений нужно фокусироваться на наиболее приоритетных целях и именно на их достижение направлять основные ресурсы. В некоторых компаниях руководители, проводя реструктуризацию, попутно реализуют целый ряд существенных изменений: внедряют СМК (систему менеджмента качества) и систему бережливого производства, проводят реинжиниринг всех бизнес-процессов, осуществляют структурные изменения, совершенствуют систему оплаты труда, оптимизируют численность персонала и т.д.

При проведении такого количества изменений топ-менеджерам приходится посвящать этому очень много времени: проводить интервью с консультантами, заполнять различные анкеты, разбираться во всех внедряемых новых методиках, терминах и т.д. Кроме того, им нужно еще и выполнять свои непосредственные обязанности, решать задачи, поставленные перед ними вышестоящим руководством.

В результате у руководителей возникает внутреннее сопротивление изменениям и раздражение. Возрастающая нагрузка может привести к стрессу, а в дальнейшем — к снижению результативности или даже некоторым сбоям в работе. Как говорится, не откусывай больше, чем можешь проглотить.

8. Четкое определение ролей и обязанностей. При совершенствовании или разработке новой системы оплаты труда нужно четко определить как обязанности и ответственность всех участников (экспертной группы) проекта, так и сроки завершения его этапов и выполнения поставленных задач. Например, при разработке системы грейдов на предприятии каждый участник



ЧТО СПОСОБСТВУЕТ ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ НОВОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА?

должен отвечать за определенный вид работы: один — за описание факторов, другой — за описание должностей и т.д. При отсутствии распределения нагрузки большая ее часть ложится на руководителя проекта.

9. Проведение консультаций. Если в проект приглашены внешние консультанты, то они должны выполнять вспомогательную, а не управляющую роль. Проводите презентацию своего проекта, обучение сотрудников и руководителей, чтобы впоследствии меньше времени пришлось тратить на индивидуальные консультации и ответы на вопросы. В период проведения изменений руководитель проекта должен быть готов оказывать консультационную поддержку всем остальным менеджерам компании.

Поскольку индивидуальные консультации требуют достаточно больших временных затрат, целесообразно провести презентацию новой системы оплаты труда или обучающий семинар для всех руководителей.

10. Учет риска. С одной стороны, нужно отважиться «сделать прыжок», а с другой — каждое изменение подразумевает риск, который нужно оценить, прежде чем внедрять любые нововведения.

11. Соответствие изменений корпоративной культуре компании. «Изменения будут эффективны только тогда, когда отстроена глубинная структура организации», — утверждают специалисты консалтинговой компании McKinsey.

Иначе говоря, проводимые изменения вряд ли будут успешными, если ваши сотрудники к ним не готовы, или они не соответствуют ценностям компании, или в ней отмечаются такие явления, как недостаточный уровень компетентности топ-менеджеров, отсутствие уважения руководителей к сотрудникам и дефицит доверия сотрудников к руководству, отсутствие культуры диалога между руководителями и подчиненными и т.д. В этом случае в первую очередь нужно провести обучение персонала и работу по формированию соответствующей корпоративной культуры.

Кроме того, при внедрении данной системы руководители начинают уделять особое внимание достижению поставленных перед ними целей и измеримых показателей, а все не поддающиеся измерению факторы, такие как отношения на работе, доверие, стиль управления сотрудниками, создаваемый руководителем психологический климат, отодвигаются на второй план.

Чтобы достичь целей и получить за это значительный бонус, менеджеры стремятся достичь показателей, не очень тщательно подбирая средства их достижения, все меньше внимания уделяют взаимодействию с сотрудниками и созданию необходимых для них ресурсов или условий труда. Этими неизмеримыми элементами труднее всего управлять, но именно они способствуют успеху в долгосрочной перспективе.

Возникает вопрос: не лучше ли в таком случае вообще отказаться от использования KPI?

Это было бы слишком легким решением и вряд ли способствовало бы повышению эффективности работы сотрудников и результативности бизнеса в целом.

Если рассмотреть опыт западных компаний, то, кроме выполнения целей и KPI как критерия получения повышенной категории (дополнительного бонуса), при годовой оценке сотрудников они используют такие критерии, как рост компетентности сотрудников, их лояльность по отношению к компании, соответствие их поведения стандартам и т.д.

Таким образом, для достижения успеха при внедрении системы оплаты труда по результатам на основе KPI важно учесть все перечисленные ранее факторы, такие как системный подход, понимание целей проводимых изменений, вовлеченность в них руководителей и линейных топ-менеджеров, поддержка и обучение линейных руководителей, соответствие новой системы оплаты труда корпоративной культуре. По моему мнению, самое важное — системный подход, достижение оптимального баланса и здравый смысл при применении данной системы с учетом ее специфики и особенностей корпоративной культуры.



НЕ ЗАРПЛАТОЙ ЕДИНОЙ: СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Современный рынок испытывает нехватку квалифицированных специалистов, и в этой ситуации компании вынуждены искать комплексные решения кадровых проблем — заниматься кадровым планированием, создавать кадровый резерв, использовать гибкие системы мотивации работников, разрабатывать и внедрять программы для персонала, работающие на повышение лояльности сотрудников. Кадровая политика, построенная на таких принципах, снижает риск потери ключевых специалистов, а значит, обеспечивает компании устойчивость.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система мотивации персонала, ключевые сотрудники (key-staff), планирование карьеры, лояльность сотрудников, HR-политика, кадровый потенциал



Даудрих Наталья Ивановна — руководитель департамента исследований и аналитики «ИМА-консалтинг» (г. Москва)



Кацаурова Светлана Юрьевна — руководитель маркетинговых проектов «ИМА-консалтинг» (г. Москва)



Перова Вероника Альбертовна — руководитель маркетинговых проектов «ИМА-консалтинг» (г. Москва)

В настоящее время вопросы кадровой политики становятся приоритетными для большинства компаний и во многом определяющими эффективность ведения бизнеса. Высококонкурентный рынок характеризуется нехваткой нужных квалифицированных специалистов, что является причиной высокой мобильности сотрудников. Это создает прекрасное поле деятельности для отдельных соискателей, но вырастает в серьезную проблему для компаний, которые вынуждены слишком часто искать новых людей, что негативно сказывается на эффективности бизнеса.

Нехватка кадров и их недостаточная квалификация оцениваются российскими бизнесменами как проблема даже более серьезная, чем сложности, порождаемые государственным регулированием и бюрократией. Согласно исследованию, проведенному в 2007 г. консалтинговой компанией Grant Thornton, 52% опрошенных считают дефицит квалифицированных работников главной проблемой для ведения бизнеса¹. В настоящий момент компании начинают больше внимания

¹ Информация опубликована на сайте <http://www.grantthorntonibos.com>.



уделять сознательному формированию кадровой стратегии. Ключевым направлением деятельности HR-служб становится определение причин появления вакансий, выбор методов их заполнения, адаптация этих методов к специфике различных направлений бизнеса.

Кадровая политика проявляется не только во время работы сотрудника в компании, но уже в рамках подбора персонала, который может основываться на двух крайних принципах.

1. «Простые» решения. Вакансии заполняются за счет проектного подхода к формированию команды — поиска сотрудников извне и привлечения готовых специалистов, занятых ранее в компаниях — прямых конкурентах (принцип «загляни к соседу»). При этом особых попыток удержать персонал не предпринимается, а высокий уровень текучести кадров рассматривается как нормальное явление, позволяющее получить хороший результат при оптимальных затратах. Однако в условиях серьезного дефицита нужных специалистов, ощущающегося сегодня на рынке труда, такой подход оборачивается увеличением затрат на поиск сотрудников и отсутствием гарантий заполнения вакансий квалифицированными работниками.

2. «Сложные» решения нацелены на удержание и развитие кадров. Приоритетным для HR-служб в этом случае являются не только тщательный подбор персонала, но и создание кадрового резерва, формирование лояльности сотрудников, разработка системы мотивации, внимание к диагностике кадровой ситуации, высокий уровень финансовых и других вложений в персонал.

Степень эффективности обоих подходов в современных условиях можно рассмотреть на примерах ситуации в таких высококонкурентных отраслях, как строительство и инжиниринг.

В 2007 г. в «ИМА-консалтинг» обратилась одна из девелоперских компаний. Ее проблема заключалась в высокой текучести кадров. Компания попыталась найти ответы на вопросы: «Почему бегут сотрудники? Как обстоят дела на аналогичных предприятиях строительной отрасли? Какие действия

следует предпринять для удержания сотрудников?» Другое обращение поступило от одной из российских компаний, работающих в сфере инжиниринга, столкнувшейся с проблемой разработки и внедрения прогрессивных норм и нормативов труда, совершенствования схем оплаты, материального и нематериального стимулирования, рационального использования трудовых ресурсов.

Результаты исследований, проведенных в 2007 г. компанией «ИМА-консалтинг» по заказам этих компаний, позволили выявить:

- особенности рынка труда в этих сферах и проблемы, с которыми сталкиваются HR-службы;
- основные характеристики системы управления персоналом с точки зрения комплексного решения кадровых проблем.

Методология исследования включала в себя:

- 1) анализ информации из открытых источников:
 - публикаций как в российских, так и в зарубежных профессиональных СМИ;
 - данных готовых исследований, периодических обзоров зарплат;
- 2) экспертный опрос:
 - интервью со специалистами отрасли;
 - беседу с HR-директорами строительных, инжиниринговых компаний;
 - интервью с представителями кадровых агентств;
 - разговор со специалистами по нормированию труда и т.п.

КОГДА НЕ РАБОТАЮТ «ПРОСТЫЕ» РЕШЕНИЯ

Строительный рынок можно отнести к высококонкурентным, на нем процветает «борьба за кадры» и широко распространен рекрутмент по принципу «загляни к соседу». В итоге в среднем отдельный сотрудник, даже не планирующий поменять работу, получает от 5 до 20 предложений в год. Строительные, девелоперские компании, по оценкам экспертов, в настоящее время прекрасно отработали простую технологию решения кадровых проблем — переманивание готового



профессионала представляется более дешевым и оперативным решением, чем обучение и удержание имеющихся сотрудников.

Такая ситуация сложилась в связи с тем, что в строительной отрасли наблюдается высокий спрос на кадры, продолжающий увеличиваться. По оценкам HR-специалистов, только за 2006 г. он вырос в два раза. Кадровый дефицит формируется как за счет высокой позитивной динамики самой отрасли, так и из-за небольшого количества специалистов по целому ряду строительных специальностей (преимущественно это вызвано резким спадом интереса молодежи к техническим специальностям, наблюдаемым с 1990-х гг.). Кадровый дефицит провоцирует рост уровня заработной платы в отрасли и довольно высокую мобильность персонала.

Эксперты отмечают, что квалифицированных специалистов не хватает в строительном бизнесе на всех уровнях, начиная от прорабов и начальников участка и заканчивая представителями службы заказчика, специалистами по проектированию современных жилых комплексов, главными инженерами и архитекторами проектов. Эта ситуация дает шанс практически любому потенциальному соискателю найти интересную и хорошо оплачиваемую работу, а через полтора-два года поменять ее на еще более высокооплачиваемую.

Однако сейчас компании-лидеры начинают понимать, что рынок «вычерпан» настолько, что качество предложения и уровень профессионализма перестают быть оптимальными с точки зрения соотношения «цена — качество». Другими словами, «простые» решения перестают работать, а компании оказываются заложниками соответствующей кадровой политики. «Превышение спроса на квалифицированные кадры над предложением оказывает постоянное давление на величину заработной платы. Работодатели постоянно сталкиваются с ситуацией, когда на место ушедшего сотрудника нельзя взять нового с тем же уровнем опыта и знаний. Приходится брать либо менее квалифицированного специалиста на такие же деньги, а это фактически скрытое повышение

заработной платы, либо предлагать более высокий оклад достойному кандидату», — говорит HR-директор одной из крупнейших строительных компаний.

Рост заработной платы на 30% при переходе сотрудника на новое место уже в прошлом — уровень компенсации растет в среднем на 30–40% в год, поэтому кандидаты стараются сразу просить увеличения вознаграждения как минимум на 50%, на что многие компании с удовольствием идут, поскольку прибыль, упущенная из-за отсутствия профессионала, может быть гораздо большей.

«Строительный бизнес испытывает нехватку кандидатов достаточной квалификации, тем не менее мы не готовы мириться с низким «качеством» сотрудников и склонны повысить требования к уровню квалификации персонала. Наша компания активно использует новые технологии и даже при найме опытного специалиста мы вынуждены обучать его своей специфике», — отмечает тот же эксперт.

В связи с этим компаниям-лидерам приходится менять приоритеты и обращаться к «сложным» решениям — заниматься разработкой программ мотивации и определением круга специалистов, уход которых необходимо предотвращать (формировать «золотой» кадровый фонд), вкладываясь в мотивацию и стремиться к удержанию сотрудников в организации.

Ключевыми особенностями кадровой политики, ориентированной на решение стратегических задач компании, являются следующие:

- анализ перспектив развития потенциала работников (регулярный аудит компетенций);
- исследование атмосферы внутри предприятия (диагностика социально-психологического климата);
- обобщающий анализ причин увольнения и активная профилактика последних;
- укрепление репутации компании, поднятие ее престижа как привлекательного работодателя.

Кадровая политика, построенная на таких принципах, является одним из основных преимуществ



компании и может служить индикатором ее развитости, устойчивости.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТАДИИ ЖИЗНИ КОМПАНИИ

Специалисты рекрутинговых агентств отмечают, что в компаниях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла, эффективными являются разные кадровые стратегии.

Тип 1. «Человекооборот»

Если компания работает на высококонкурентном рынке и находится в фазе активного роста и развития, то кадровая служба должна концентрироваться на подборе сотрудников определенного склада. Это должны быть энтузиасты с ярко выраженной положительной мотивацией, готовые «пахать» и много зарабатывать в ущерб личному времени, фанаты своего дела, больше всего ценящие в работе драйв. Руководство компании, формируя ядро команды из подобных специалистов, должно отдавать себе отчет в том, что такие амбициозные люди могут проработать в компании недолго, и планировать периодические потери.

В данном случае основная задача HR-службы — правильно определить желаемый срок работы сотрудника и создать кадровый резерв с учетом высокого уровня текучести. Формированию лояльности на этом этапе уделяется минимальное внимание.

В условиях, заданных такой кадровой политикой, в организации остаются только те, кто выдерживает высокий темп. Текучесть на уровне 20% может считаться здесь плановой, а не критической, и эксперты предлагают рассматривать ее не как негативный фактор (насколько быстро сотрудники уходят из компании), а как нейтральный «человекооборот» (от англ. turnover).

В этом случае такой параметр, как высокий уровень профессионализма, при отборе кандидатов на определенные вакансии отходит на второй

план. Соблюдая сроки закрытия вакансий и поддерживая среднерыночный уровень зарплат, компания формирует кадровый резерв, который в сжатые сроки может использоваться для заполнения вакантных позиций. Такой подход максимально эффективен там, где есть возможность быстрого восполнения персонала в необходимом для функционирования бизнеса объеме.

«Если речь идет о специалистах среднего звена, то оптимальный вариант — создание активной базы данных, — говорит глава HR-департамента одной из строительно-инвестиционных компаний. — Если специалист нужен срочно, то максимально оправдан прямой поиск. Поиск же менеджеров высшего звена и ключевых для бизнеса людей ведется постоянно, поскольку такие люди особенно важны, т.к. влияют на дальнейшую стратегию развития компании. Необходимо понимать, что основной фактор успешности подбора — своевременное обеспечение растущих потребностей бизнеса».

Главное в подобных обстоятельствах, чтобы руководство компании понимало, что ее HR-политика соответствует определенной стадии жизненного цикла организации — активному росту и развитию бизнеса.

Тип 2. «Стабильная команда»

Если компания работает на рынке не первый десяток лет и ее подход к ведению бизнеса является консервативным, кадровая политика должна концентрироваться на привлечении соответствующих сотрудников — дисциплинированных, заинтересованных в умеренном карьерном росте, ценящих нормированный рабочий день и стабильность, ориентированных на средний срок работы, равный шести-семи годам.

Эксперты отмечают, что в последние несколько лет строительные компании существенно усиливают свои HR-службы: если пять лет назад многие предприятия, работающие на строительном рынке, вообще не имели развитых HR-служб, то сегодня, помимо привлечения персонала, последние



стали заниматься такими важными функциями, как удержание и развитие сотрудников. «Стоит отметить, что степень цивилизованности девелоперских строительных компаний в области управления персоналом и деятельности HR-подразделений отличается от того, что есть на более развитых рынках. Многие девелоперские компании только сейчас к этому приходят. Это значительное опоздание. Сама ситуация подгоняет — необходимо привлекать профессионалов, удерживать их в компании», — считает специалист по подбору персонала для строительных и девелоперских компаний одного из крупнейших кадровых агентств.

В настоящее время уровень развития кадровой политики в строительном бизнесе можно описать как стадию становления. Курса на развитие и усиление функции кадровых служб крупные инвестиционно-строительные компании придерживаются лишь в течение последних трех-четырех лет.

Инвестиционно-строительные компании остро нуждаются в кадровой стабильности. По мнению экспертов рынка труда, сейчас ситуация находится скорее в переходной стадии, однако заметная положительная динамика позволяет надеяться, что грамотная организация системы мотивации сможет позитивно повлиять на уровень лояльности сотрудников к компании. «Сегодня «война за таланты», — говорит специалист другого кадрового агентства, — это настоящий девиз рынка, и поэтому HR-службы начинают заниматься не только подбором, но и удержанием, развитием персонала. Многие организации стали работать над программами по выстраиванию карьеры, чтобы сотрудники видели свою перспективу внутри компании. Прогрессивные предприятия, которые заботятся о своих кадрах, мониторят рынок зарплат и стараются оперативно реагировать, чтобы у них людей не «перекупали». Я знаю, что есть строительные компании, например Mirax Group, которые выделяют очень значительные суммы на развитие корпоративной культуры, на удержание людей. В результате они меньше тра-

тят на привлечение новых сотрудников, хотя их расходы на удержание растут».

В целом можно сказать, что в условиях дефицита квалифицированных кадров и рынка кандидатов от HR-специалиста строительной компании на переходном этапе требуется решение следующих задач:

- определение ключевых сотрудников (key-staff), потеря которых может нанести компании серьезный ущерб (формирование «золотого» кадрового резерва);
- организация системы удержания квалифицированных специалистов в условиях агрессивного спроса на них;
- организация обучения перспективных специалистов, обеспечивающая возможность их роста внутри компании.

ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНАЯ HR-ПОЛИТИКА В РОССИИ? (КЕЙС «СТРОИТЕЛЬСТВО»)

Сейчас уже является аксиомой то, что долгосрочный успех любой организации зависит от кадрового планирования, проводимого на должном уровне. Его важнейшая задача в условиях растущей конкуренции — оптимизация численности работников. Эта проблема может быть успешно решена, по мнению экспертов, при использовании подхода, включающего:

- определение затрат на персонал;
- построение модели эффективной работы компании;
- разработку алгоритма оптимизации численности сотрудников.

Такая схема может применяться при построении системы мотивации персонала как на уровне стратегического планирования деятельности компании в целом, так и в рамках реализации отдельных проектов.

Одна из стратегий оптимального инвестирования в человеческие ресурсы — формирование кадрового резерва, который включает, как правило, 3–10% лучших сотрудников компании —



наиболее лояльных, с большим потенциалом профессионального роста. Отбор в кадровый резерв осуществляется поэтапно под руководством специалистов HR-службы и при активном участии руководства компании.

Развитие персонала подразделения, формирование кадрового резерва становится ключевым показателем эффективности работы менеджмента. Руководители отделов на основе утвержденных единых критериев, выработанных с учетом стратегии организации и специфики отрасли, номинируют своих подчиненных в кадровый резерв, руководство же предприятия, в свою очередь, утверждает такие списки.

Развитие сотрудника в компании не обязательно означает должностной рост. Не менее важны и ключевые специалисты, не готовые к смене позиции. Например, к такой категории относятся узкие специалисты, их сложно быстро заменить, зачастую они являются носителями уникальных знаний, поэтому их уход может нанести значительный ущерб. Как правило, именно эта группа представляет собой желанную «добычу» для конкурентов. Для работы с данной категорией разрабатывается специальная программа удержания, предполагающая наличие у HR-службы понимания мотивов продолжения работы в данной компании. «Поскольку все люди разные, мотивирующие и демотивирующие факторы у каждого свои. Кому-то удобно сидеть на одной позиции много лет, а для кого-то очень важен карьерный рост — однозначного ответа нет. На какой срок человек хочет планировать свои перспективы, зависит от него самого. Но эти моменты надо учитывать и проводить факторный анализ, поскольку включать мотивационные рычаги надо всегда заранее», — говорит HR-директор крупной строительной компании.

Особой задачей становится подбор талантливых людей, которые могут не только управлять бизнесом, но и растить, воспитывать руководителей, являясь своеобразными гарантами успешного будущего компании. Таким образом, еще одним критерием эффективности работы менеджера

становится умение готовить себе смену. «В General Electric 85% руководящих сотрудников сделали карьеру внутри компании. Воспитание кадров поставлено в корпорации на таком высоком уровне, потому что Джек Уэлч, а вслед за ним и его преемник Джефф Иммельт считали подготовку будущих руководителей приоритетной задачей для себя и требовали того же от всей своей команды», — говорит профессор одного из отраслевых институтов. Сотрудник российского кадрового агентства в свою очередь подчеркивает, что сегодня на российском рынке труда «люди, которые часто меняют место работы, переходят, не завершив проект и не добившись результатов, на собеседовании воспринимаются негативно».

Инвестируя в профессиональное развитие ключевых сотрудников, компания повышает их стоимость на рынке, а значит, увеличивается внимание к ним со стороны конкурентов. Наблюдая рост профессионализма участников кадрового резерва, необходимо отслеживать их стоимость на рынке и, соответственно, изменять размер предлагаемой компенсации.

В соответствии с современным подходом к построению системы оплаты труда сетка заработных плат и компенсационный пакет разрабатываются на основе системы классификации, при создании которой не только производится ранжирование должностей, но и определяются требования к каждой из них. Именно на базе этих данных строятся принципы аттестации и программа развития персонала, включающая систему обучения и управления карьерой.

Крупные инвестиционно-строительные компании вынуждены активно перестраивать кадровую политику и обращать особое внимание на разработку схем мотивации персонала. Однако желание проводить более осознанную, а главное — управляемую кадровую политику сталкивается с дефицитом HR-специалистов. Эксперты отмечают, что уже второй год ощущается растущая потребность в специалистах по обучению и развитию персонала, которые занимаются организацией и реализацией обучающих программ. Практически все



иностранные корпорации и многие российские компании вводят в штат внутренних тренеров.

В настоящее время крупные строительные предприятия руководствуются тем, что в рамках краткосрочного планирования мобильность сотрудников является обстоятельством непреодолимой силы. «Пока на серьезную лояльность рассчитывать не приходится, — подчеркивает сотрудник одного из кадровых агентств, — особенно в ситуации, когда рынок быстро растет. Какие могут быть претензии к человеку, если он с зарплаты \$3 тыс. уходит на \$5 тыс.? При этом компания хорошая, и проекты зрелые. Неудивительно, что он туда уходит».

Однако эксперты уверены, что привлекать и удерживать персонал только высокой заработной платой девелоперы смогут в течение ближайших двух лет, но не более. «Структура мотивации изменилась в последние два-три года, — говорит глава HR-департамента крупной строительной компании. — Если прежде финансовый фактор был первым, определяющим смену места работы, то сейчас он, оставаясь значимым критерием, дополняется другими. Люди оценивают историю компании, ее репутацию, позиции акционеров, возможность принятия самостоятельных решений, зону ответственности».

Эксперты отмечают, что специалисты-строители стараются выбирать позиции «белых воротничков» на стороне заказчика. На стороне девелопера работать более престижно, поскольку существует возможность серьезного интеллектуального роста, а работа на стороне генподрядчика рассматривается как черновая, т.к., по сути, это не что иное, как стройка. В девелоперских компаниях другой уровень задач — они более сложные, сотрудник получает возможность принимать самостоятельные ответственные решения.

HR-специалисты, давно работающие на строительном рынке, сходятся во мнении о том, что система мотивации в подавляющем большинстве компаний нуждается в доработке и совершенствовании. Этот путь уже прошли успешные IT- и FMCG-компании, их опыт можно адаптировать к строительным предприятиям.

К числу основных инструментов совершенствования системы мотивации эксперты относят следующие:

- внедрение системы постановки целей, задач и информирование персонала;
- создание надежной системы оценки эффективности деятельности сотрудника и определения потенциала его развития, например аттестационной системы;
- разработка системы окладов, грейдирование позиций²;
- разработка системы бонусов, привязанных к результату и основанных на KPI³ по сбалансированной системе показателей;
- создание прозрачных и ясных маршрутов карьерного продвижения для сотрудников, начиная с предложения о работе;
- создание «золотого» кадрового резерва, разработка планов подготовки резервистов.

HR-службе не следует упрощать свою задачу и заявлять, что повышение зарплаты — это единственный способ удержать линейный персонал. Конечно, уровень оплаты является одним из наиболее весомых аргументов, и в большинстве случаев для линейного персонала увеличение вознаграждения — достаточный повод для того чтобы остаться в компании. Однако и с этой категорией сотрудников необходимо проводить работу с целью повышения их лояльности, т.к. для них огромную роль играет и нематериальное стимулирование. В крупных строительных компаниях соответствующие действия осуществляются,

² Система оплаты, основанная на использовании базового оклада для всех сотрудников и набора повышающих коэффициентов для различных категорий работников. Коэффициенты рассчитываются на основании таких критериев, как востребованность данной специальности на рынке труда, приоритетность должности для компании, инновационная активность, исполнение обязанностей заместителя руководителя, квалификация, разряд.

³ Комплекс ключевых показателей деятельности компании (Key Performance Indicators, KPI), к которому производится «привязка» оплаты труда, руководителей подразделений и конечных исполнителей.



сегодня можно говорить о возвращении, условно говоря, элементов советского стимулирования. Гордость за компанию, причастность к общему делу, доска почета — все это приобретает определенную популярность среди сотрудников.

Значимость кадровой политики подтверждается тем, что забота компании о своем позитивном имидже как работодателя дает существенное конкурентное преимущество. «На Западе, например, очень популярна тема «Бренд компании для ее сотрудников». Руководители наших строительно-инвестиционных компаний тоже начинают понимать, что если они «продадут» свою компанию в качестве продукта рынку труда, то у них будет возможность привлечь и удержать специалистов. Если они этого не сделают, то ситуация будет прямо противоположной. Сейчас это очень актуальная тема. Мы стараемся объяснить руководителям, что это их сила, их преимущество», — говорит сотрудник кадрового агентства. С ним согласен и HR-директор строительной компании: «Если у организации сомнительная репутация, то грамотного специалиста ей никакими деньгами не заманить».

Руководители крупных московских строительных компаний демонстрируют готовность максимально персонифицировать систему поощрений — премировать сотрудников за эффективную работу и особые успехи, причем почти половина из них готовы делать это ежемесячно. При выплате бонусов чаще всего учитываются именно личные показатели сотрудника, его достижения и несколько реже — показатели работы подразделения.

Основой системы поощрения является ее прозрачность и детально проработанный комплекс критериев оценки деятельности работника. Использование на практике такой системы приводит к тому, что выплата бонусов, в том числе особых (креативным, динамичным сотрудникам, профессионалам, имеющим здоровые амбиции), снижает риск потери компанией квалифицированных кадров, повышает уровень лояльности персонала.

Эксперты отмечают, что важно различать систему мотивации и систему оплаты труда. Особенность

первой состоит в том, что она ориентирована прежде всего на будущее сотрудника и компании. Обязательным условием эффективной мотивации являются правильные и прозрачные критерии оценки эффективности труда. Различия между уровнем оплаты и размером нематериальных поощрений высокоэффективных и низкоэффективных сотрудников должны быть весьма значительными; необходим также баланс наказаний и поощрений.

Мотивационный закон Йоркса-Додсона гласит: «Вознаграждение работника за труд должно укладываться в средний предел, который может удовлетворять средние потребности сотрудника». Отсюда следуют два важных вывода:

- 1) персонал должен получать адекватную заработную плату, не ниже, чем у конкурентов, предотвращающую смену места работы;

- 2) увеличение заработной платы не является стимулом, способным повысить мотивацию сотрудников.

Стимулами являются льготы и привилегии. Именно льготы, а не размер заработной платы влияют на лояльность сотрудника к компании.

Средством увеличения лояльности также может стать, к примеру, предоставление возможности повысить свой профессиональный уровень, пройти обучение или тренинг. Возможности обучения и профессионального роста предоставляют своим сотрудникам 85% крупных московских компаний — главным образом это тренинги и стажировки. При этом более половины организаций полностью оплачивают обучение, что повышает уровень уважения и доверия работников к компании. Для сотрудника такой жест со стороны работодателя является веским доказательством того, что компания заинтересована в нем, и планы карьерного роста именно в ней видятся ему на несколько лет вперед вполне определенно. Безусловно, такое решение является взаимовыгодным — компания и сотрудник действуют в рамках договора, согласно которому работник обязуется после завершения обучения не покидать организацию в течение некоторого периода.





Результаты исследования, проведенного компанией «ИМА-консалтинг», позволили выявить набор основных характеристик системы управления персоналом, необходимых для успешного создания системы мотивации сотрудников:

- кадровое планирование;
- программы для персонала, позволяющие сотрудникам увидеть и оценить свои перспективы в компании;
- система регулярного премирования сотрудников;
- система поощрений за индивидуальные достижения;
- неформальный подход к аттестации сотрудников;
- практика подбора персонала руководителями подразделений;
- активное использование нематериального стимулирования;
- развитая корпоративная культура;
- стабильная репутация надежной компании на рынке.

Отсутствие планирования развития человеческих ресурсов и игнорирование вышеперечисленных требований HR-политики на практике оборачивается для компании регулярными кадровыми потерями. Исследование показало, что наибольшую угрозу представляют следующие просчеты:

- отсутствие кадрового планирования;
- отсутствие четких требований к функциональным обязанностям работника и критериев оценки его деятельности;
- несоответствие уровня оплаты среднерыночным показателям;
- слабое использование нематериального стимулирования;
- недостаточное использование дифференцированного подхода к оценке сотрудников на практике;
- отсутствие системы регулярных аттестаций или формальный подход к ним;
- недостаток HR-специалистов, в том числе квалифицированных психологов.

Эксперты уверены, что хотя российский рынок труда пока остается рынком кандидатов, а не рынком работодателей, претенденты на вакантные должности учитывают не только размер заработной платы, но и перспективность долгосрочной работы в компании.

ПРЕИМУЩЕСТВА «СЛОЖНЫХ» РЕШЕНИЙ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И СИСТЕМА НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА (КЕЙС «ИНЖИНИРИНГ»)

В настоящее время для большинства российских предприятий характерно отсутствие системы нормирования труда с точки зрения как организации работы, так и ее оплаты. Подобная ситуация является следствием отказа от планового подхода к развитию экономики, произошедшего в 1990-е гг. Когда на рынок выводятся новые товары, произведенные с использованием инновационных технологических решений, необходима оценка трудозатрат на производство. Однако эта работа была фактически заморожена, что негативно сказалось на производительности труда, трудоемкости выпускаемой продукции и, как следствие, привело к удорожанию товаров и снижению конкурентоспособности.

По оценкам экспертов, только сейчас в крупных российских компаниях начинает разрабатываться механизм, позволяющий в ходе реструктуризации оптимизировать систему управления. Однако в отечественных энергокомпаниях возможности нормирования труда для повышения конкурентоспособности все еще используются очень слабо.

Между тем выявление резервов эффективного использования производственного потенциала является мейнстримом зарубежного менеджмента. Западные компании-лидеры постоянно наращивают эффективность производства и снижают расходы (в том числе и трудозатраты) за счет оптимизации управленческих оргструктур, разработки и внедрения прогрессивных норм и нормативов



труда, совершенствования схем оплаты, материального и нематериального стимулирования, рационального использования трудовых ресурсов.

Изменение содержания труда влечет за собой смену используемых методов классификации должностей служащих и профессий рабочих. В связи с этим все более популярным становится метод классификации профессий на основе компетенций. *Компетенцию* принято рассматривать как сумму знаний (knowledge), умений (know-how) и поведенческих навыков (behavior), необходимых для решения определенной задачи.

Эта трехкомпонентная структура очень важна, т.к. ее стороны являются основой для обучения и аттестации сотрудников, поэтому компетенции можно рассматривать как конкретные требования, необходимые и достаточные для выполнения той или иной работы. Уровень сложности задачи зависит от определенного набора компетенций.

Преимущества рассмотренной системы классификации основаны на одной ее принципиальной особенности — из компетенции при условии правильного ее определения и формулировки может быть исключен объект воздействия. Это означает, что сотрудники, обладающие одинаковыми компетенциями, могут реализовывать их при работе в различных функциональных подразделениях (если это менеджеры) или на различных производственных участках (если это рабочие).

Поскольку классификация на основе компетенций является гибкой и логичной, она позволяет:

- легче реализовывать необходимые изменения организации труда;
- эффективно управлять профессиональным развитием работников;
- облегчать процесс ротации, т.е. перемещения работников между различными участками;
- овладевать дополнительными профессиями (так называемая поливалентность);
- создавать единую систему вознаграждений для всего предприятия, а при необходимости переходить к индивидуализированной оплате труда.

По мнению экспертов, в том случае, когда принцип компетенций пронизывает всю систему

управления персоналом, классификация должностей и профессий становится эффективным практическим инструментом. В первую очередь это отражается на организации обучения, аттестации и схемах оплаты труда работников.

Эксперты выделяют следующие группы компетенций: технические, социальные и нормативные.

■ **Технические** компетенции представляют собой знания и навыки, связанные с технологией, эксплуатацией оборудования, вопросами качества, заполнением документации и т.д. Минимальный уровень развития компетенций данного типа обычно характеризуется как выполнение простых инструкций, а высокий предполагает умение манипулировать сложным оборудованием, навыки сбора и анализа информации и принятия решений.

■ **Социальные** компетенции связаны с взаимодействием работников — это управленческие навыки и навыки, характеризующие отношение к работе, такие как проявление инициативы, творческий подход, умение работать в команде.

■ **Нормативные** компетенции связаны с выполнением обязательных требований гигиены, производственной санитарии, техники безопасности, пожарной безопасности.

С введением системы классификации на основе компетенций связано появление нового подхода к оценке движения сотрудника по карьерной лестнице — понятие вектора. *Вектор* представляет собой совокупность компетенций, отражающих какой-либо один аспект работы. Сложность решаемых задач выявляется с помощью уровней на векторе (примеры приведены в табл. 1 и 2). Наличие компетенций более высокого уровня предполагает владение всеми необходимыми навыками предыдущих уровней по данному вектору.

Основное преимущество классификации на основе компетенций состоит в том, что она помогает принимать решения в области управления персоналом — в системе компетенций для каждого уровня должностей (профессий) образовывается набор конкретных требований, которые

Таблица 1. Уровни компетенций вектора «контроль качества»

Уровень	Компетенции
1	Проводить органолептические анализы
2	Проводить анализы с помощью приборов, определять отклонения
3	Выполнять корректировочные действия по результатам анализов
4	Планировать проведение анализов

Таблица 2. Компетенции вектора «производственное обучение»

Компетенции	Профессия/Должность			
	Оператор	Эксперт процесса	Наставник	Начальник смены
Производственное обучение				
Обучать практическим навыкам на рабочем месте				
Готовить обучающие материалы				
Проводить обучение в классе				
Управлять развитием команды				

предъявляются к сотруднику, выполняющему определенную работу. Именно поэтому классификация должностей на основе компетенций используется в следующих ситуациях.

- При найме на работу и расстановке персонала. Когда в компании имеется вакансия, можно легко установить, кто из штатных сотрудников ближе всего по знаниям и навыкам к желаемому профилю.

- Для текущего контроля и аттестации работников. Наличие компетенции — это то, что можно спрашивать с сотрудника, проверять ежедневно или в заранее оговоренные периоды.

- Для определения потребностей в обучении. Разница между подтвержденными компетенциями и уровнем, определенным в классификации, представляет собой потребности в обучении конкретного работника.

- При планировании карьеры работника. Каждый сотрудник должен понимать, какие возможности для повышения своего статуса и уровня оплаты он имеет и чему он должен для этого обучиться.

Использование сквозных компетенций позволяет обеспечить системность при классификации

профессий в различных подразделениях компании.

Построение системы компетенций идет в обратном порядке по отношению к присвоению разрядов: сначала определяются все требования к выполнению работы и к сотруднику, занимающему данную должность, а затем устанавливается его разряд. Разряд — это некое абстрактное понятие по сравнению с компетенцией сотрудника. Таким образом, подход на основе компетенций позволяет учесть специфику предприятия и, что особенно важно, планировать его перспективное развитие.

Внедрение указанной методики требует значительных временных затрат и специального обучения, а также привлечения внешних консультантов. Эксперты отмечают, что необходима «настройка» различных подсистем управления персоналом на принцип компетенций. Результатом является интегрированная система управления персоналом, позволяющая решать полный цикл бизнес-задач.

В зарубежных компаниях система оплаты труда состоит из базовой (основной) и дополнительной частей (см. рисунок).

Для крупнейших мировых корпораций характерны следующие тенденции системы оплаты труда наемных работников:

- возрастание переменной части заработной платы и ее доли в общем доходе работников;
- возрастание доли групповых вознаграждений (групповое вознаграждение — форма оплаты труда, при которой размеры вознаграждения отдельного сотрудника определяются результатами работы бригады, подразделения или всей организации) и увеличение их доли в общем доходе работников;
- широкое распространение систем платы за обладание знаниями и компетенциями;
- развитие гибких систем льгот.

Все это позволяет сделать вывод, что развиваются нетрадиционные методы оплаты труда. Важно отметить, что они не замещают традиционные системы, а дополняют их. Так, нетрадиционные методы в 73% зарубежных компаний используют систему должностных окладов для определения базовой заработной платы. Причем это касается не всех работников, а только отдельных категорий или подразделений (гибкие льготы распространяются в среднем на 50% сотрудников, участие в прибылях — на 21–40%, системы платы за знания — на 20%).

В целом данные меры повышают стимулирующую роль оплаты труда в достижении высоких конечных результатов деятельности работников.

Как показывает анализ, в странах с развитой экономикой переменная часть заработной платы сотрудников всех категорий является платой за эффективность труда и необходимый уровень

квалификации. Таким образом, оцениваемые трудозатраты — это сложность труда, продолжительность рабочего дня, степень интенсивности и темп работы.

При определении размеров заработной платы решающую роль играет фактор затрат труда. Анализ тенденций экономического развития западноевропейских стран позволяет сделать вывод, что высокие затраты труда не оказывают значительного прямого воздействия на конкурентоспособность продукции.

Затраты труда в промышленности оцениваются следующим образом:

- зарплата брутто — 100%;
- компенсация дополнительных расходов в соответствии с законодательством и тарифными соглашениями (в процентах от зарплаты брутто).

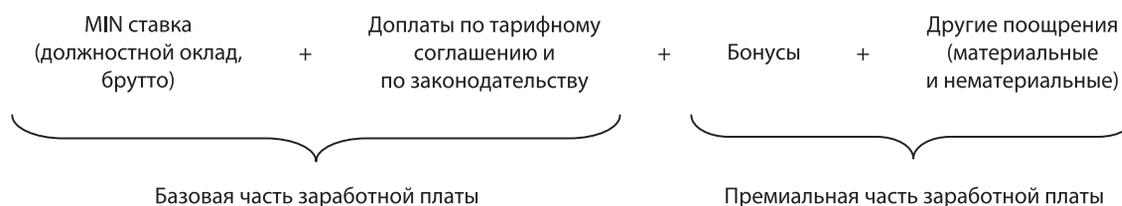
Таким образом, суммарные выплаты работникам увеличиваются почти вдвое.

При такой схеме оплаты затраты труда включают в себя три компонента, позволяющие компаниям решать важнейшие задачи формирования и развития кадрового потенциала.

1. Привлечение специалистов необходимой квалификации (зарплата брутто).
2. Удержание и закрепление ключевых специалистов (дополнительные затраты согласно законодательству).
3. Создание гибкой системы мотивации (дополнительные затраты в соответствии с тарифными соглашениями).

С введением оплаты за результат наблюдается увеличение дополнительных расходов на заработную плату наряду с ростом заработной платы брутто.

Рисунок. Базовая и премиальная части заработной платы



Как отмечает руководитель проекта одного из научно-исследовательских институтов, «существуют заметные различия в системах оплаты труда иностранных и российских компаний. Российские, как правило, предлагают небольшой оклад и определенный процент, при этом нет «потолка», иностранные — достаточно высокий оклад плюс фиксированный бонус (например, не более 40% от оклада). В иностранных компаниях не принято работать «на процент». Таким образом, заработная плата в этих организациях более стабильна, в российских же компаниях есть возможность заработать больше при перевыполнении финансовых планов».

Российские энергокомпании в настоящее время ориентируются на использование прогрессивного зарубежного опыта в области совершенствования систем оплаты и стимулирования труда. Они готовы адаптировать и внедрять методики оценки должностей, системы нормирования. Эксперты полагают, что крупным российским компаниям следует рекомендовать в качестве первого шага комбинированное использование стандартного деления персонала на рабочих, служащих и менеджеров (метод балльной оценки) и метода компетенций с последующим переходом к полностью индивидуализированной системе классификации и оплаты труда в соответствии с принципом компетенций.

ВЫВОДЫ

Результаты исследований, проведенных компанией «ИМА-консалтинг», позволяют сделать следующие выводы.

■ Система мотивации персонала является краеугольным камнем кадровой политики большинства компаний, работающих на высококонкурентных рынках. Не меньшее значение имеет также система планирования человеческих ресурсов, от которой зависит долговременный успех любой организации.

■ В связи с дефицитом рабочей силы все большее число компаний занимаются стратегическим анализом потребностей в отдельных категориях персонала и рассматривают как самостоятельный вид деятельности кадровых служб именно кадровое планирование, или планирование человеческих ресурсов.

■ Отсутствие планирования развития человеческих ресурсов и выбор «простых» решений в виде поиска сотрудников извне без каких-либо гарантий заполнения вакансий квалифицированными кадрами оборачивается ростом затрат на поиск работников и в конечном итоге негативно сказывается на развитии бизнеса.

■ В условиях кадрового дефицита и преобладания рынка кандидатов уровень оплаты является фактором, привлекающим специалиста, но не формирующим его лояльность к компании. Эффективная HR-политика, позволяющая вербовать лучших сотрудников и удерживать ценные кадры, предполагает разработку прозрачной системы мотивации с использованием нематериальных стимулов, ориентированной на будущее развитие сотрудников в компании. Важным элементом HR-политики является также выделение кадрового резерва, удержание и развитие его представителей в интересах компании.



Журналы по управлению персоналом

Мотивация и оплата труда

Издание предназначено для специалистов в области мотивации и вознаграждения, освещает основные подходы, методики, разработки, российский и зарубежный опыт решения вопросов, связанных с построением систем мотивации и вознаграждения.

Цели журнала

1. Описание подходов, знаний и методов, российского и зарубежного опыта в решении проблем, связанных с системой мотивации и вознаграждения. Многие методики и теории, рассматриваемые в издании, универсальны, поэтому статьи журнала актуальны в межотраслевом разрезе. В частности, будет рассматриваться и отраслевая специфика с учетом особенностей отдельных видов деятельности.
2. Обеспечение системного подхода. Различные аспекты мотивации и вознаграждения будут рассматриваться не изолированно друг от друга, а в системе (чего не обеспечивает в настоящее время ни одно издание).
3. Обеспечение практической помощи руководителям и HR-специалистам. Статьи носят практический (а не академический) характер.

Аудитория журнала: руководители и специалисты в области управления человеческими ресурсами, руководители компаний, решающие в процессе профессиональной деятельности вопросы мотивации и вознаграждения, сотрудники исследовательских и консалтинговых компаний, сотрудники институтов, образовательных учреждений, студенты и аспиранты, научные работники.

Авторы: HR-специалисты (менеджеры и директора по персоналу), руководители предприятий, руководители и сотрудники консалтинговых и исследовательских организаций, преподаватели известных бизнес-школ.



Главный редактор:
Корпачева Любовь Григорьевна — обладатель степени MBA МИРБИС по специализации «стратегический менеджмент». Имеет многолетний опыт работы HR-директором в ТД «МАК-ДАК», ТД «Снежная королева», строительной компании «Ремпуть», ЗАО «Эркафарм» (сеть аптек «Доктор Столетов»).

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 85031
«Пресса России» 12033
«Почта России» 79732

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career





МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: НОВЫЕ И НЕСТАНДАРТНЫЕ МЕТОДЫ

В статье рассматриваются современные и нестандартные способы мотивации менеджеров среднего звена. Возрастающее внимание к потребностям специалистов вынуждает работодателей обновлять действующие программы и находить индивидуальный подход к каждому кандидату. Авторы рассматривают примеры наиболее эффективных методов, отвечающих запросам личности и соответствующих задачам современного бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: лояльность персонала, система мотивации, виды и типы мотивации



Евсеева Александра Анатольевна — руководитель офиса компании THI Selection (г. Санкт-Петербург)



Скалон Елена Николаевна — старший специалист по подбору персонала компании THI Selection (г. Санкт-Петербург)

Потребитель хочет покупать товар, который полностью отвечает его индивидуальным требованиям и пожеланиям. Компании, которые могут предложить такой товар покупателю, в большинстве своем оказываются победителями в борьбе за клиента. По такой же схеме работают организации, которые желают выиграть развернувшуюся на рынке труда войну за специалистов: они разрабатывают новые и нестандартные методы удержания и мотивации персонала. Схемы могут быть разными, однако цель у них одна — привлечь сотрудников и сделать их лояльными. Лояльный сотрудник — значит лояльный потребитель и, следовательно, большие доходы.

Проблема мотивации всегда актуальна, и надо признать, что никакие, даже самые эффективные новшества, не разрешат ее раз и навсегда. Каждые два-три года необходимо обновлять схему расчетов бонусов и компенсаций в соответствии с изменениями, произошедшими в экономике, и ростом требований рынка.

Отдельные организации не считают нужным завоевывать, удерживать и мотивировать всех сотрудников, полагая, что некоторые специальности



в избытке представлены на рынке труда и, следовательно, работники могут быть легко заменены. В таких компаниях вся система мотивации рассчитана исключительно на руководителей высшего уровня, а остальной персонал довольствуется набором шаблонных льгот, многие из которых воспринимаются как бесполезные. Такая политика провоцирует текучесть данных категорий сотрудников, низкую лояльность. HR-отдел тратит усилия на постоянный поиск и адаптацию новых специалистов, иные важные вопросы управления персоналом уходят на задний план.

Результативно работая, сотрудник вносит свой вклад в развитие компании, а текучка специалистов любого уровня наносит ей не только материальный, но и имиджевый урон. Если говорить о системе мотивации внутри организации, то, конечно, топ-менеджеры ждут особых, а порой и уникальных предложений, однако потребность в индивидуальном подходе испытывают и менеджеры среднего уровня, и любые другие сотрудники. Сегодня большинство работодателей стремятся найти оптимальный вариант, который позволит сочетать интересы и потребности компании (и клиентов) с интересами и потребностями сотрудников. На достижение такого баланса рассчитаны новые методы мотивации.

Организации, прежде чем прибегать к нестандартным способам мотивации, стоит проанализировать эффективность тех, которые более привычны. Если «типичные» методы совершенно не отражаются, с точки зрения руководства, на росте лояльности и работоспособности, то загвоздка может быть не в персонале, который якобы нуждается в особенном подходе. Эффективность оказывается низкой, когда плохо налажена система коммуникаций (сотрудники, например, не до конца понимают, за что именно им начисляется бонус) или приоритеты расставлены неправильно (молодых специалистов пытаются привлечь выгодной пенсионной программой).

Мотивационная система, как и любая другая разрабатывается и внедряется в рамках общей стратегии компании. Результаты ее реализации

будут видны на конкретных примерах и, следовательно, принципы работы данной системы должны быть понятны каждому сотруднику. Это похоже на рекламную акцию товара в магазине: покупателю надо доходчиво объяснить, сколько бесплатных пачек сока он может получить, если выполнит ряд обязательных условий.

Информация о любой системе льгот и компенсаций должна доводиться до каждого и быть понятной, чтобы сотрудники могли видеть закономерность поощрений. Компании иногда используют «премии-призы», дают их, например, к Новому году. Такой бонус, конечно, воспринимается положительно, однако на него нельзя рассчитывать как на инструмент, который может оказать серьезное влияние на персонал. Поощрение (стандартное или нестандартное) будет работать в том случае, если сотрудник четко представляет, за что он его получил, и решение каких задач позволит получить его в будущем. Люди эффективно работают, когда им понятно, что и как организовано и чего от них требуют, когда удается создать атмосферу последовательности и справедливости. В этом случае персонал сосредоточен на результативной деятельности и не беспокоится по поводу неясности в системе распределения льгот и компенсаций.

Это первое и важное условие результативного внедрения любых методов мотивации.

Второе условие — совершенствование системы льгот и компенсаций — скорее всего не принесет желаемого долгосрочного эффекта, если в компании «стандартный набор» льгот и компенсаций проигрывает среднерыночному. Когда заработная плата не соответствует прожиточному минимуму, а нагрузка превышает разумную, то даже самая креативная система мотивации не в силах оказать существенного влияния на результат работы. Также грубость и хамство начальства, отсутствие взаимопонимания с руководством и коллегами не прикрыть никакими льготами. Если сотрудник продолжает работать в такой компании, то лояльность и работоспособность его снижается. Нет необходимости

мотивировать его, потому что в конечном итоге, когда будет возможность, он все равно уйдет.

При внедрении новых видов мотивации главное — не нарушить сложившийся здоровый климат в компании, не переборщить. Исходить, конечно, следует из индивидуальных особенностей тех людей, лояльность которых нужно повысить или удерживать на постоянно высоком уровне. В маленьких компаниях выработать индивидуальную программу для каждого из сотрудников реальнее, чем в крупных. Организации с большим числом работников не имеют возможностей проводить опрос каждого и выработать индивидуальные предложения. Они создают единые мотивационные системы для разных профессиональных групп. Конечно, в некоторых вопросах за сотрудником остается право решить, надо ли ему участвовать в той или иной программе (например, связанной с покупкой жилья). Возможность самостоятельно принять решение не только увеличивает лояльность, но и становится гарантом эффективности выбранного вида поощрения.

Принципиальная черта большинства максимально результативных видов мотивации — предлагать не только то, что руководство считает важным, но и то, что значимо для специалистов данного профиля. За каждым удачным предложением стоит серьезный анализ мотивационной структуры персонала. Даже если компания не разрабатывает персонализированных видов мотивации, она знает, какие цели и задачи преследует тот или иной сотрудник, а значит, может правильно расставить акценты, разъясняя нововведения.

Каким бы инновационным ни был новый метод мотивации, он будет либо материальным, либо нематериальным. Именно на такие два типа можно условно разделить все уже существующие виды мотивации. К первому типу относятся все материальные поощрения, которые сотрудник может получить в процессе работы (премии, бонусы и др.). К сожалению, увеличение оплаты труда с целью повышения его эффективности часто перестает действовать спустя какое-то время, поскольку срабатывает инстинкт привыкания к доходу.

Можно даже сказать, что существует порог материальной чувствительности к стимулированию. Некоторые компании берут на себя компенсацию финансовых затрат сотрудника: оплату мобильного телефона, медицинской страховки, съемной квартиры, питания, корпоративного транспорта или вложений в собственную машину. Все это связано с покрытием части материальных расходов за счет компании. Многие из этих способов мотивации уже стали естественными, и в сознании некоторых менеджеров воспринимаются как обязательные составляющие социального пакета.

К эффективным видам материальной мотивации относится предоставление кредита на выгодных условиях или ссуды от предприятия. В настоящее время эти льготы имеют высокий спрос и действительно могут повысить лояльность сотрудников. Интерес вызывают пенсионные программы, которые предлагают компании. Одним из конкурентоспособных преимуществ организаций в борьбе за персонал является фондовый опцион служащих (Employee Stock Option) — соглашение с руководством на приобретение сотрудниками в течение некоторого периода времени акций на льготных условиях по ценам ниже рыночных. В некоторых компаниях можно получить часть акций, проработав определенное время (например, пять лет).

Обучение или плата за обучение — сильный мотивационный фактор. Он не относится напрямую к материальному типу, и пересекается с нематериальным. Участие персонала в различных тренингах (по развитию профессиональных навыков, лидерских качеств или, например, тайм-менеджменту) и семинарах, которые компания проводит для повышения профессионального уровня сотрудников, отвечает в первую очередь потребностям самого бизнеса. А вот разнообразные курсы (например, иностранных языков или повышения квалификации) — это те виды мотивационных предложений, которые оказываются на стыке интересов компании и самих сотрудников. Они апеллируют к желанию саморазвиваться, совершенствоваться, узнавать новое.

Такая возможность оказывается для многих важнее материальных компенсаций и дает сильный эффект.

С удовлетворением таких потребностей связаны и другие новые нематериальные виды мотивации. В России появляются и развиваются корпоративные университеты (в Европе подобные университеты часто называют корпоративными академиями). Цель функционирования такого заведения — построение в рамках компании централизованной системы внутрифирменного обучения. Эта система призвана обеспечить наличие у ключевых групп персонала тех компетенций, которые более всего нужны им для реализации стратегических целей бизнеса.

Существует два традиционных подхода к созданию такого университета: союз с учебными заведениями (или специализированными фирмами) и формирование самостоятельной структуры обучения. В большинстве своем компании используют «смешанный» вид: внутренний персонал наряду с приглашенными преподавателями выступает в качестве лекторов или тренеров, что позволяет осуществлять стратегию компании через работающих в ней людей.

Эффективность такого подхода велика: специалисты компании, которые проводят тренинги или занятия, получают соответствующий опыт. Сам же учебный процесс направляется компанией, объединяется единой методологией и может отвечать самым специфическим требованиям организации. В России такие университеты уже работают, например, в компаниях British American Tobacco, «Вымпелком», Microsoft, Coca-Cola, Motorola, Procter & Gamble.

Индивидуальное профессиональное развитие важно для многих менеджеров, и наличие прозрачной системы карьерного роста внутри компании само по себе является привлекательным фактором. Когда сотрудник понимает, что через некоторое время (по результатам выполненной работы) он может занять более высокую должность, мотиваций к эффективной производительности у него становится значительно больше.

В компаниях Mars и Philip Morris, например, используют метод «перемещения по горизонтали» (матричная система карьерного развития): у сотрудников есть возможность познакомиться с работой в разных отделах для более глубокого понимания бизнеса.

Долгосрочная система обучения с заранее оговоренными условиями (Manager Trainee) — одна из новых методик мотивации. Между организацией и сотрудником заключается соглашение, согласно которому специалист на протяжении определенного периода времени продвигается по карьерной лестнице, проходя поочередно указанные позиции, и изучает таким образом специфику работы компании. По истечении срока ему может быть предложена руководящая должность. Такая схема предполагает соблюдение оговоренных временных рамок и обязательств как со стороны компании, так и со стороны сотрудника. В противном случае, одна из сторон может оказаться разочарованной или утомиться от занявшегося «восхождения».

Сильно мотивирующим фактором для человека, ориентированного на карьерный рост, может стать возможность поехать за границу с целью изучения специфики работы компании в других регионах (International Assignment). Сотрудник, заинтересованный в исключительном опыте, обязательно откликнется на это предложение. В некоторых компаниях подобная практика существует, и порой такая поездка является обязательным условием дальнейшего продвижения по службе. Следовательно, если человек ориентирован на долгосрочное сотрудничество с компанией, он не упустит шанс поработать за границей.

Вариации на тему рабочего времени тоже оказываются сильными мотивирующими факторами. В первую очередь это касается возможности выполнения некоторой работы дома (working from home). Для IT-специалистов, например, это вполне приемлемо и распространено.

Перераспределение рабочих часов — еще один вариант мотивации временем. У сотрудника есть возможность самостоятельно определять

начало, окончание и продолжительность рабочего дня с условием, что ход рабочего процесса будет нормальным, и количество отработанных часов будет совпадать с нормативным. Гибкий график позволяет выбирать наиболее удобное для работника время начала и окончания работы, снижает количество бесполезно просиживаемых часов. Многие пользуются правом самостоятельно устанавливать интенсивность своего труда, выбирать темп работы. Накопленные сверхурочные часы позволяют брать отгулы и погашать предыдущие задолженности. В некоторых компаниях стимулирующий эффект оказывают дополнительные отпуска за специфический труд или за показательные результаты. Это касается в первую очередь людей, работающих во вредных для здоровья условиях, по ненормированному графику, а также имеющих продолжительный стаж работы на одном предприятии. Отпуска призваны компенсировать повышенную физическую и психологическую нагрузку, создать дополнительные стимулы для закрепления работников на конкретном предприятии и привлечения к определенным видам деятельности.

Возможность сделать перерыв в карьере (Career Break) — один из новых способов мотивации персонала. Пришедшая с Запада тенденция (компания предоставляет сотруднику тайм-аут на некоторое время и сохраняет за ним позицию) способна привлечь многих менеджеров. Причины для перерывов могут быть разные, традиционно

они не связаны с работой. Временный переезд супруга в другой город может, например, стать поводом к такому решению. Если работа сотрудника связана с научной деятельностью, то академический отпуск на год позволит написать труд, провести исследование. Многих интересует гармоничное сочетание карьеры и личной жизни (Work Life Balance): человек стремится больше времени проводить с семьей, путешествовать, поэтому для него важно, какой ритм работы складывается в компании, будет ли у него нормированный график, останется ли время на хобби. Важное значение имеют расположение офиса, количество командировок (мотивирующим фактором может быть их отсутствие).

Конечно, специфические методы мотивации распространяются на руководителей среднего и высшего звена (middle и top-managements). Уникальные предложения работодателя призваны повысить эффективность и лояльность тех, кто с его точки зрения, лучше всего вписывается в коллектив, структуру, систему, кто может принести значительную пользу и добиться желаемого успеха. Так или иначе, новые методы удержания и мотивации персонала, которые часто строятся на индивидуальном подходе, все больше отвечают запросам личности и одновременно требованиям современного мира. Развитие бизнеса и ориентированность человека на полноценную личную жизнь будут и в дальнейшем приводить к необходимости регулярных корректировок методов удержания



Журналы по маркетингу

Маркетинг и маркетинговые исследования

Журнал посвящен практическим аспектам современного маркетинга. Лучшее издание, освещающее вопросы маркетинга, по итогам третьего ежегодного опроса Гильдии Маркетологов и Российской ассоциации маркетинга (2003 г.). Награжден дипломом Торгово-промышленной палаты РФ и Союза журналистов России как лауреат конкурса «Экономическое возрождение России». Организатор конференции «Маркетинг и исследования».

Основные темы журнала

- Управление маркетингом
- Маркетинговые исследования
- Потребительское поведение
- Брендинг
- Промоушен-микс
- Директ-маркетинг
- Интернет-маркетинг
- Логистика

«Маркетинг и маркетинговые исследования» — это единственное в России издание, которое сотрудничает с зарубежными коллегами: Journal of Marketing, Marketing Management, Journal of Consumer Research, Harvard Business Review, Business Horizons, Journal of Advertising Research. На страницах журнала вы сможете найти статьи Филипа Котлера, Дэвида Аакера, Чарльза Нобея, Стивена Брауна, Линды Хэллофс, Кевина Келлера, Тима Амблера и других всемирно известных специалистов в области маркетинга.

Цель издания: способствовать обмену позитивным опытом маркетинговой деятельности в России среди производственных и торговых предприятий и организаций, распространять практически ценную маркетинговую информацию о методах маркетинговой деятельности и маркетинговых исследований.

Авторы: маркетологи-практики — директора и менеджеры по маркетингу российских и транснациональных производственных и торговых предприятий, руководители и сотрудники исследовательских фирм и рекламных агентств.



Главный редактор:
Скоробогатых Ирина Ивановна — к. э. н., завкафедрой маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова. Читает курсы «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Международный маркетинг», «Маркетинг услуг» на русском и английском языках для студентов, слушателей программ профессиональной подготовки. Имеет большой опыт проведения проектов маркетинговых исследований по заказу отечественных и международных компаний.

Объем журнала: 88–92 стр.
Периодичность: 6 выпусков в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Распечатать» 47552
«Пресса России» 40529
«Почта России» 79700

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru



ПЕРСОНАЛ. МОТИВИРУЕМ ИЛИ ДЕМОТИВИРУЕМ?

Статья посвящена актуальной проблеме формирования позитивной мотивации сотрудников в компании. Автор постаралась раскрыть противоречия, которые часто скрываются за тем или иным способом построения рабочего процесса и мешают полноценно функционировать системе мотивации. Эта тема очень обширна, мы рассмотрим лишь некоторые важные аспекты данной проблемы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система мотивации в компании, мотивирующие и демотивирующие факторы



Скворцова Наталья Владимировна — директор по персоналу компании ООО «ИПС М-Сити» (г. Москва)

Сегодня многие организации активно ищут новые методы эффективной мотивации сотрудников. Если десять лет назад лишь «продвинутые» компании всерьез занимались разработкой систем мотивации, изучая материал по теме в книгах западных авторов, то сейчас, напротив, многие руководители, пытаясь найти ту самую «волшебную кнопку», постоянно пребывают в поиске наиболее эффективной системы мотивации.

Книги давно изучены, каждый руководитель прекрасно знает «теорию потребностей» и по всем правилам старается возвращать на своей почве то, что обязательно должно принести плоды. Конечно, любой компании, вне зависимости от ее сферы деятельности и стиля работы, подчас необходимо привлекать и мотивировать совсем разных сотрудников. Организации, имеющие сложную структуру (например, те, которые располагают своими производственными мощностями), разрабатывают отдельные мотивационные программы для каждой категории работников. Однако очень часто приходится признавать, что желаемый результат не достигнут. Чего же мы ждем от внедрения системы мотивации, каких результатов?

Первое, о чем задумывается каждый руководитель, — рентабельность его бизнеса (отдела, предприятия и т.д.). Соответственно, в самом начале разработки любой системы мотивации рассчитываются и соотносятся два важных показателя — результат работы (в том числе финансовый) сотрудника, который для нас будет являться приемлемым, и компенсация труда сотрудника, которую последний будет считать адекватной. При этом необходимо учитывать, что в настоящее время все большее количество работников обращает внимание не только на достойную оплату труда, но и на предоставление компанией социального пакета, потенциальные возможности для развития и, конечно, внутренний климат. Иногда неформальные данные об обстановке внутри компании легко получить, запросив информацию в Интернете.

В связи с этим разрабатывая мотивационную систему, мы одновременно можем «убить двух зайцев», мотивируя постоянных сотрудников и привлекая к работе в компании нужных специалистов. Грамотно выстроенная, функционирующая система мотивации, создавая условия для правильного развития потенциала сотрудников, формирует их удовлетворенность работой и одновременно является привлекательной для специалистов, приходящих на вакансии и также желающих развиваться в рамках компании. Проще говоря, воодушевленная работа персонала организации — лучшая реклама для соискателей. Это не секрет, и многие компании, разрабатывая систему мотивации, учитывают имиджевую составляющую.

Однако чем выше требования работодателя к сотрудникам, тем большие затраты несет компания и тем сложнее разрабатывается многоуровневый мотивационный пакет. Работодатель, выходя на рынок труда, старается соответствовать таким его условиям, как: стремительно растущий уровень заработной платы, разнообразие предлагаемых социальных льгот и т.д. Однако далеко не всегда вложенные в персонал деньги возвращаются в компанию. Мы продолжаем сталкиваться с частыми увольнениями, недостаточным желанием сотрудников работать и обучаться в необходимом

ритме. Мы снова и снова задумываемся об улучшении системы мотивации. Что же может не устраивать людей в работе той или иной компании? И только ли в «неправильной мотивации» дело?

Позволю себе высказать свое мнение о том, что происходит с нашими сотрудниками и почему так часто руководитель не видит результата от введения новой системы мотивации, которая, казалось бы, полностью удовлетворяет всем требованиям современного рынка труда. Приведу примеры из практики некоторых компаний и опишу возможные факторы мотивации и демотивации сотрудников.

«Творческая» компания

Положительный опыт

Достаточно молодой креативный коллектив. Компания старается идти «в ногу со временем», внедряет инновации как в технологию работы, так и в трудовой процесс. Хорошо развито делегирование, что дает «поле для творчества» и развития. Есть реальная возможность карьерного роста. Большой плюс в том, что все руководители подразделений имеют премию в виде определенного процента от прибыли компании и лично заинтересованы в улучшении бизнес-процессов. Деятельность компании многоуровневая и требует организации внутреннего обучения технологии работы для вновь принимающего сотрудника. Развита корпоративная культура — регулярно проводятся спортивные игры и соревнования для работников компании.

Сотрудник, который настроен на активную деятельность и быстрый карьерный рост, будет мотивирован на работу в такой организации.

Демотивирующие факторы

Часто руководители принимают «спонтанные решения», в корне меняя утвержденные планы. В силу не очень хорошо налаженных коммуникаций, о нововведениях сотрудники не всегда узнают вовремя, вследствие чего могут возникать непредвиденные ситуации. Нет четкости в планировании и бюджетировании, отчего результат работы трудно предсказать, хотя такой подход позволяет

оперативно реагировать на любое изменение внешней среды. Работа очень активная, и компания ведет агрессивную политику на рынке, что требует от сотрудников очень быстрого обучения и интенсивного труда.

Вывод

Факторы, являющиеся мотивирующими, одновременно могут демотивировать сотрудника. В условиях часто меняющихся требований и регламентов работы происходит достаточно быстрое «выгорание» даже активного и креативного персонала. Как итог — высокая текучесть кадров и нехватка опытных, знающих работников, а компания, ставящая перед собой большие амбициозные цели, непременно нуждается в достаточном кадровом резерве.

«Бюрократы — реформаторы»

Положительный опыт

Компания работает на рынке давно и гордится своими сложившимися традициями и стабильным коллективом. В ней все строго регламентировано и четко определены должностные обязанности каждого сотрудника. Деятельность компании многоуровневая, что дает возможность развиваться работнику любого профиля. В коллективе очень доверительные отношения, все происходящее в жизни людей является значимым, и компания активно поддерживает их и в трудную, и в радостную минуту. В социальный пакет сотрудника включено буквально все: служебный транспорт от ближайшего метро, питание, проездные, оплата телефона (для сотрудников, занимающих определенные должности). Конечно, для каждого подразделения прописаны системы аттестации, адаптации новых сотрудников и мотивации. Регулярно выплачиваются квартальные премии по результатам работы. Предлагаются отличные условия для молодых специалистов, т.к. огромное внимание уделяется обучению.

Сотрудник, приходя в такую стабильную компанию на собеседование, мечтает быть принятым на работу.

Демотивирующие факторы

Благоприятный климат в коллективе позволяет работать с удовольствием, обучаясь новому у более опытных коллег, однако очень быстро сотрудники понимают, что любая инициатива наказуема. Есть четкая иерархия, и даже начальник отдела не может принять решение без визы руководителя департамента, а руководитель департамента — без обсуждения с директором. В связи с этим многие важные начинания и идеи погибают в «бюрократических» коридорах, разрешение от директора поступает тогда, когда оно уже не актуально. Также практически нереально в данной компании «вырасти» даже до руководителя среднего звена, т.к. все руководящие посты занимают «старые» кадры, и «подвижка» возможна только после ухода сотрудника на пенсию или в очень редком случае увольнения. Заявленные цели компании не соотносятся с реальными действиями, поскольку ко всему новому отношение настроенное. Соответственно, ежеквартально констатируется невыполнение намеченных планов, руководство испытывает недовольство, и сотрудники не имеют реальной возможности получить квартальную премию в полном объеме.

Вывод

В данном случае система мотивации полезна для работников-исполнителей, не креативных и не амбициозных, которых устраивает стабильная работа без особых перспектив. Однако с таким персоналом трудно достигнуть творческих целей, а значит — не получится вывести компанию на новый уровень.

Западный менеджмент на российской почве

Положительный опыт

Красивый, полностью оборудованный офис, в котором все создано для удобства людей. Бесплатное питание в современной столовой, где можно посидеть и выпить чашечку кофе с коллегой за неформальной беседой. Шикарные переговорные,

куда можно с гордостью пригласить клиента или соискателя на вакансию, и где регулярно проводится обучение менеджеров. Компания сертифицирована и прописаны все регламенты, сотруднику только остается четко следовать инструкциям! Продумано абсолютно все: программы аттестации и адаптации, карьерного роста для сотрудников каждой должности. Деятельность компании не отличается большой сложностью процессов и предполагает быструю адаптацию нового работника. Предлагаются достойные оклады для всех категорий сотрудников, прописаны грейды для менеджеров и премиальные начисления за стаж, в конце года всегда выдается 13-я зарплата!

Любой сотрудник, приходя в такую компанию на собеседование, мечтает быть принятым на работу.

Демотивирующие факторы

В офисе запрещено работать, создавая «художественный беспорядок», — на столах должно быть минимум предметов. Регулярно проверяется содержимое ящиков столов и шкафов сотрудников. Конечно, никакой еды и чая за рабочим столом! Офис буквально напичкан видеонаблюдением, позволяющим осуществлять контроль за каждым шагом сотрудника (даже в уборной!), большой штат охраны бдительно следит за любыми «нарушениями». Запрещено общаться с коллегами на нерабочие темы, поэтому в комнатах всегда очень тихо. Запрещено обедать более двадцати минут (неофициально, однако люди быстро понимают это после первых замечаний). За обедом никто не общается, т.к. не хочет, чтобы после «прослушки» возникли какие-нибудь вопросы. Строгий дресскод. Несмотря на официальные документы, рабочий день сотрудника составляет минимум десять часов, поскольку никто не уходит, пока не уйдет директор, а он любит приходить в конце рабочего дня и засиживаться до позднего вечера, проводя время в бесконечных «проблемных беседах» с руководителями подразделений. Аттестация проводится чаще всего как инструмент увольнения или понижения сотрудника в должности. Результат труда

никогда не устраивает руководство, т.к. разработкой стратегических планов занимается исключительно генеральный директор, следовательно, планы эти оторваны от реальности. Авторитарный управленческий стиль с элементами психологического прессинга создает негативную атмосферу в коллективе компании.

Вывод

В результате, несмотря на прекрасно разработанную мотивационную программу, люди редко работают в компании более полугода. Хорошие специалисты демотивированы «зарегламентированностью» любой инициативы, невозможностью проявить себя, нереальными планами и абсолютно запуганным коллективом неспособных на творческую работу сослуживцев. Как результат — компания не может перейти на новый уровень развития и достигнуть поставленных целей.

Приведенные примеры ярко демонстрируют противоречия между мотивирующими факторами, которые работают на привлечение сотрудников, и демотивирующими, которые идут как бы вразрез с поставленными целями. Причем, часто демотивирующим фактором для персонала является отнюдь не плохо разработанная система мотивации, а неправильное построение основных процессов коммуникации в компании.

Разрабатывая систему мотивации, необходимо взглянуть на свою компанию как бы со стороны, а, используя более серьезный подход, можно привлечь сторонних консультантов. Важно понять, как соотносятся ваши прогрессивные цели с реальным положением дел, со сложившейся корпоративной культурой, и только потом формировать компетенции сотрудников, на которых возлагаются надежды. При этом следует учитывать, что в зависимости от поставленных целей некоторые критерии временно могут вести себя как «перевертыши». Например, при анализе человеческих ресурсов мы обычно расцениваем высокую текучесть кадров как отрицательный фактор, однако если перед компанией поставлены цели улучшения и обновления всего процесса работы, данный фактор

может сыграть положительную роль, поскольку люди, привыкшие работать по старой схеме, не смотря на то, что могут разобраться в специфике функционирования данной компании, достаточно часто просто не способны сделать полноценный рывок в новом направлении. Это, конечно, вовсе не означает, что, если мы хотим что-то изменить к лучшему, то должны устроить в своей компании революцию. Просто необходимо понять, что мешает развитию и почему правильно разработанная мотивационная система не приносит результатов.

В суровых условиях рынка многие руководители кидаются из крайности в крайность, чтобы получить желаемый результат. В одном случае условия труда и система мотивации разрабатываются под жестким контролем, что очень часто приводит к обратному результату. В другом случае работодатель почти «заигрывает» с сотрудниками, предлагая различные доплаты, бонусы, проценты за каждое нерегламентированное действие, пытаясь тем самым удержать лояльность коллектива. В итоге он получает неуправляемый персонал.

Если работая люди привыкают к бесконечному контролю и частому порицанию, от них бесполезно ждать ответа и требовать творческих идей. Не говоря уже о том, что в таких условиях могут работать далеко не все. Аналогично и при «заигрывании». «Избалованные» сотрудники не будут выполнять работу, которую не считают своей прямой обязанностью, или же по любому поводу будут ждать премий и компенсаций, выплата которых не всегда целесообразна.

И вот тут-то хочется задать извечный вопрос: «Что делать?». Где тот ответ, который станет абсолютно верным именно в вашем случае? Идеальных рецептов я не знаю, однако твердо уверена в том, что любая система должна быть прозрачной. И это не просто красивые слова.

Первое, в чем должен быть уверен руководитель, так это в том, что он разрабатывает систему мотивации не для «отвода глаз», не для скорой прибыли, карьерного роста или проведения обучения, а для реальной возможности развития сотрудника в компании, его карьерного роста, обучения и т.д.

И пусть компенсационный пакет вашей компании не «самый красивый», однако все возможности, которые заявлены в условиях работы для сотрудника, — должны быть реально существующими. Очень важно, чтобы руководители всех уровней верили в работоспособность своей системы мотивации и помогали сотрудникам развиваться. Хорошую команду собрать непросто, и иногда на это уходят годы. Первое, на что я всегда обращаю внимание, — это «смелость» руководителя, который не боится брать в свой отдел сильных способных специалистов, работает над интересными задачами и мотивирует сотрудников, не только четко следуя прописанным регламентам, но и подавая собственный пример.

Приведу некоторые случаи из моей практики, когда система мотивации, индивидуально подстроенная под процесс, действительно работала хорошо.

Сеть аптек N

Есть стандартный, сложившийся подход к разработке системы мотивации для сотрудников аптечных сетей, которые получают постоянный оклад + распределенные проценты от продаж аптеки. Мы использовали этот подход, а для большей эффективности работы каждой отдельно взятой точки, на 90% переложили ответственность по формированию ассортиментной политики на директоров аптек. Они с помощью маркетолога делали анализ потребностей клиентов и таким образом самостоятельно формировали «лицо» своей аптеки. Это дало свои результаты! Затем были разработаны 12 критериев, по которым оценивалась эффективность работы каждого предприятия, и раз в месяц подводились итоги. Это был своеобразный рейтинг, который давал дополнительную «категорию» аптекам-победителям, что отражалось на премиях и окладах сотрудников. Данные критерии были очень разные, с их помощью проводился анализ важных моментов работы сети. Успешность функционирования аптек оценивалась не только с точки

зрения получения прибыли, но и эффективности обучения, систем развития персонала. Также был учтен фактор «проходимости» клиентского потока в определенных районах, который был достаточно различным, что могло исказить результаты оценки коммерческого развития, и этот фактор оптимизировали с помощью коэффициента «доступности» к окладам специалистов. С целью удержания опытных сотрудников в сети аптек N ввели коэффициент «за выслугу лет». Полностью соблюдался принцип «честности и прозрачности» системы, информация об оценке была всегда доступна, и каждый сотрудник при подведении итогов работы аптеки за месяц мог самостоятельно высчитать свои заработную плату и бонусы.

Производственные отделы

Систему мотивации для рабочих разрабатывали на основе сетки производственных разрядов. Прописали требования к квалификации, обучению и процедуру получения нового разряда через систему аттестации, по итогам которой сотрудникам присваивается тот или иной разряд, соответственно, уровень заработной платы у рабочих разный, в зависимости от квалификации и должности. При этом премиальная сетка не привязана к разрядной и существует самостоятельно. Премиальные начисляются с учетом важных показателей качества, сроков исполнения заказов и т.д., выдаются одновременно в конце месяца на всю бригаду и в равных долях распределяются между рабочими. Имеется 3 уровня премии, максимальная, средняя и нижняя планка.

Согласно нашим требованиям, наложили сетку премиальных выплат исходя из показателей качества и сроков выполнения планов для каждого отдела. Также для рабочих было организовано питание на комфортабельной, современной кухне. Несмотря на то что социальный пакет предприятия не включает в себя все и сразу, а только основные составляющие, регламенты утверждены в соответствии с ТК РФ, и обеспечивается «прозрачность» мотивации. Сотрудники

знают требования, которым они должны соответствовать для успешного карьерного и материального роста. Среди рабочих обучение и саморазвитие в почете, т.к. без этого сложно успешно пройти аттестацию и получить разряд. Наставники также заинтересованы в передаче знаний, поскольку это возможность реализовать и получить дополнительную премию.

Не для кого из сотрудников данная сетка с окладами по разрядам не является секретом — все очень просто.

Менеджмент компании

Для постоянных сотрудников и руководителей подразделений была разработана следующая надстройка к системе мотивации. Каждый руководитель, в зависимости от вовлеченности в процесс развития компании, имел свой постоянный процент от общей прибыли, который выплачивался ежемесячно. В связи с этим совсем необязательно было объяснять сотрудникам, насколько успешно они отработали месяц, каждый был заинтересован в высокой рентабельности.

Надо заметить, что, настраивая новую систему мотивации, мы часто сталкиваемся с неким противодействием, т.к. люди всегда опасаются нововведений. Тем не менее, необходимо доверять задачу настройки мотивационной системы руководителям среднего звена, менеджменту, чтобы программа не была искусственной и в процессе внедрения дорабатывалась и улучшалась. И конечно, надо больше общаться с людьми, объяснять, что мы делаем, что это даст им и чего хочет добиться компания. На первых порах помогать и опекать сотрудников, которые еще не понимают того, что теперь другой порядок, требования и т.д. И не следует завтра же ждать грандиозных улучшений, просто проработав год, попробуйте сравнить аналитику с прошлыми периодами и вы поймете, что все хощее медленно, но верно обязательно дает нужный результат.

УПРАВЛЕНИЕ ПО СМЫСЛАМ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ

Практика показывает, что только факторы внутренней мотивации являются источником долговременного мотивирования персонала. Они имеют более стойкий и длительный эффект, чем факторы внешней мотивации, способствуют повышению степени лояльности сотрудников. Автор описывает первые шаги по формированию смыслообразующей мотивации и возможные проблемы, возникающие при использовании данного инструмента управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация, лояльность, смыслы и ценности организации / сотрудников, организационная культура

В настоящее время проблема мотивации персонала становится все более актуальной. Пока, к сожалению, наиболее распространенным способом мотивирования персонала (как бы самым очевидным) остается материальный. Но он недостаточно эффективен, так как характеризуется ограниченностью своего воздействия, поскольку неизбежно наступает момент, когда работать только за денежное вознаграждение становится не интересно. Более эффективными оказываются те системы мотивации, которые учитывают и внутренние мотивы людей. Такие мотивы отличаются устойчивым и долговременным воздействием на результаты труда и отношение к работе. Это влияние обусловлено связью между тем, *что* работник делает, и тем смыслом, которым наполняется работа. Ведь очевидно, что каждый из нас более мотивирован выполнять работу, если он видит смысл в том, что он делает. Согласованность личных смыслов сотрудника со смыслами организации формирует лояльность, преданность (от английского «loyal» — «верный»). Поэтому формирование лояльности персонала можно считать одним из инструментов управления и укрепления компании.



Панцуркина Татьяна Казимировна — бизнес-психолог, бизнес-тренер Центра психологии НГУ (г. Новосибирск)

Польза от лояльности персонала очевидна. Лояльные сотрудники верны идеалам своей фирмы, готовы терпеть трудности, ответственно относятся к своим обязанностям, не требуют постоянного контроля. Они и во вне рабочее время думают о компании, радея за общее дело, как за свое собственное, предлагают идеи, реализация которых может помочь развитию бизнеса, с пониманием относятся к переработкам, способствуют формированию позитивного образа компании в глазах окружающих. Лояльные сотрудники выгодны организации еще и потому, что обладают большей устойчивостью к попыткам хедхантеров переманить их в другую компанию. И чем более высококвалифицированными сотрудниками они являются, тем более ощутимой может быть их потеря для организации.

Существует много способов повышения результативности работы сотрудников и борьбы с текучестью кадров: достойная зарплата, социальный пакет, участие в решении управленческих задач, возможность карьерного роста и т. п. Но нередко случаи, когда несмотря на солидный компенсационный пакет и прочие блага, предоставляемые организацией, работники увольняются. Это вызывает недоумение у руководителей, полагающих, что сотрудникам были созданы все условия для продуктивной работы.

Каким образом решить проблему устойчивости кадрового состава? Как мотивировать сотрудников работать с полной отдачей? Как повысить их лояльность? Это далеко не праздные вопросы.

Известно, что воздействие существующих формальных приемов и попыток стимулировать работу персонала при помощи так называемых гигиенических факторов Герцберга (к ним относятся заработная плата, межличностные отношения в коллективе, политика администрации, степень контроля за работой персонала, комфортабельность рабочих мест) имеет предел. Влияние таких факторов более заметно не в момент «дава-

ния», а в момент «отнимания», и проявляется в однозначно негативной реакции работников.

Источником долговременного мотивирования персонала могут быть только факторы внутренней мотивации — так называемые смыслообразующие факторы.

Человек в силу своей природы всегда испытывал потребность искать смысл в своей жизни. При отсутствии такового он может терять интерес к собственной деятельности и, как крайний вариант, к своему существованию. Каждый из нас переживал такие моменты, когда спрашивал себя: «Зачем я здесь?», «Для чего я это делаю?», «Надо ли мне это?». Ответы на эти вопросы могли быть различными — в зависимости от уровня личностной зрелости.

Для человека представляется важным наличие в его деятельности смысла — только тогда он максимально много сил отдает работе, вкладывает в нее душу. А. Коновалов¹, обсуждая экзистенциальный компонент HRM, говорит о троесмыслии, составляющие которого (личностный смысл, социальный и гиперсмысл (духовный)) можно рассматривать применительно к трудовой деятельности любого человека.

В организации нередко можно наблюдать конфликт смыслов собственника и наемного работника, когда первый заставляет, а второй сопротивляется. На противоборство уходит много сил, и говорить об эффективности и конкурентоспособности такой организации уже не приходится.

Если же компании удастся объединить сотрудников на уровне смыслов, она получает дополнительный мощный инструмент управления. В такой компании центростремительные (объединяющие) силы значительно преобладают над центробежными (разъединяющими), что сказывается на выживаемости организации, ее способности быть более устойчивой к внешним воздействиям. Также существует прямая связь: чем более смыслы работника совпадают со смыслами

¹ Коновалов А. Лоялизация. HR-journal, электронный журнал по управлению персоналом. — <http://www.hr-journal.ru>

Рисунок. Типы сотрудников по степени лояльности

Формальные правила	не соблюдает	«оригинальный», но лояльный	«чужой»
	соблюдает	Высоколояльный	«маскирующийся под лояльного»
		разделяет	не разделяет
Организационные ценности (смыслы)			

компании, тем более эффективным будет внутреннее взаимодействие.

Возможно ли объединить общим смыслом разных людей, входящих в организацию? Это потребует последовательной и длительной работы со стороны руководства. Априори лояльный работник — это человек из категории «флюгеров», конформистов, принимающих любые условия так же легко, как и отказывающихся от них. Настоящая лояльность может быть только приобретенной, обусловленной конкретной ситуацией, сформированной в процессе работы человека в данной организации.

По степени лояльности можно выделить четыре категории сотрудников: высоколояльный, маскирующийся под лояльного, чужой, оригинальный, которые представлены на рисунке.

Формирование лояльности тесно связано с системой организационных ценностей и смыслов, разделяемых работниками. В идеальном варианте сотрудник не только разделяет ценности компании, но и неукоснительно выполняет все формальные правила. Более выгоден организации и тот работник, который может быть и не в полной мере выполняет предписания, но разделяет ценности компании. В ответственный момент на этого человека всегда можно положиться, результат

работы для него очень важен. При соответствующем воздействии и воспитании такого сотрудника степень его лояльности может значительно повыситься.

Каким образом организовать управление по смыслам? В данном случае чрезвычайно важно наличие инициативы, исходящей от первых лиц организации. При достаточной зрелости руководства начать следует с осознания и формулирования смысла существования компании. Таким образом будет дано определение миссии компании, которое нужно довести до сведения всего персонала. Разъяснение целей, задач и смыслов деятельности и предназначения организации позволит понять сотрудникам, насколько их собственные смыслы соотносятся с ее целями, задачами и смыслами. Тем самым увеличится вероятность того, что в организации соберется команда единомышленников.

К сожалению, обращение к дополнительным инструментам управления через смыслы происходит только тогда, когда руководство компании понимает, что воздействие правил, процедур и регламентов не столь результативно, как раньше. Это является свидетельством наступления этапа зрелости компании. Становится понятно, что нужны другие способы управления персоналом, которые позволят поменять опекающе-контролирующее — «родительское», как сказал бы Э. Берн, — поведение руководства на взаимодействие взрослых людей.

Регулятором таких «взрослых» отношений могут служить корпоративные смыслы, причем чем больше цели, задачи и смыслы организации пересекаются с личными смыслами сотрудников, тем больше выигрывает компания, получающая лояльных работников. Понимание, что Мы движемся в общем направлении, формирует единодушие, уверенность в знании того, что для НАС является первоочередными задачами и действиями, минимизирует сопротивление персонала, делает возможным самоуправление, повышает ответственность каждого за общее дело. Прозрачность корпоративных смыслов



позволяет работникам самостоятельно делать верный выбор и принимать правильные решения.

Затем необходимо осуществить «инвентаризацию» уже сформировавшихся корпоративных ценностей, т. е. провести диагностику организационной культуры. Это важно сделать для того, чтобы прояснить цели, отказаться от ставших неактуальными задач, понять, как в дальнейшем развивать и укреплять систему ценностей. После этого следует провести грамотную внутреннюю PR-кампанию, в результате которой сотрудники смогли бы принять смыслы своей организации. Таким образом компания получит дополнительный, «мягкий», но очень эффективный способ управления персоналом.

В завершение темы нельзя не упомянуть о некоторых проблемах, которые могут возникнуть при использовании данного инструмента управления.

Во-первых, это повышенные требования к последовательности и честности «носителей» смыслов. Если руководство, декларируя определенные ценности, будет демонстрировать противоречащее им поведение, то сработает эффект бумеранга. Работники быстро «считают» образчик поведения,

который вернется обратно и закрепится в корпоративной норме: «можно говорить одно, а делать другое». Такая непоследовательность не только замедлит внутреннюю интеграцию, но и нанесет вред внешней репутации компании.

Во-вторых, это изменение внутреннего статуса сотрудников, переставших чувствовать себя винтиком в механизме. Теперь они ощущают ответственность за общее дело, имеют собственное мнение по поводу того, «как надо» и «как лучше», и их точку зрения нельзя будет не принимать во внимание.

В-третьих, управление по смыслам возможно не в любой компании, а лишь в организациях с развитой системой обратной связи, в которых персонал рассматривают как единую команду равноценных специалистов.

В-четвертых, работе с персоналом при помощи такого инструмента мотивации, как управление по смыслам, придется уделять (особенно на первом этапе) достаточно много времени, относиться к ней как к самостоятельному проекту. Вопросы же оптимизации этого проекта — тема уже другой статьи.



КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ И МОТИВАЦИЯ

Внутренняя удовлетворенность работника зависит не только от размера денежных выплат, но и от «объемности» предоставляемого компанией социального пакета. Какие социальные льготы предоставляют современные работодатели? Каковы предпочтения сотрудников компаний? На эти и другие вопросы автор статьи отвечает, анализируя результаты недавнего социологического исследования и подчеркивая, что компенсационный пакет и хорошие условия труда становятся основными факторами, влияющими на решение работника при выборе места работы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: компенсационный пакет, мотивация, социальные льготы, рынок труда, поиск работы

Разработка прогрессивной системы компенсаций является одной из стратегических задач управления человеческими ресурсами. Очевидно, что одним из важнейших направлений построения компенсационной политики компании является грамотная организация системы оплаты труда, направленная на создание у работника чувства уверенности и защищенности, востребованности и мотивации. Однако система стимулирования должна также включать и другие средства, способствующие повышению эффективности трудовой деятельности работника, воплощаемые в нематериальном формате. В настоящий момент у участников рынка труда не существует четкого понимания того, что называть социальным, а что — компенсационным пакетом. Очень часто эти понятия отождествляются.

Компенсационный пакет — понятие более объемное, обозначающее как набор льгот, предусмотренных законодательством и дополнительно предлагаемых компанией (социальный пакет), так и денежное вознаграждение сотрудника, выражающееся в фиксированной и переменной форме.



Чернецова Валерия Владимировна — к. ф.-м. н., ведущий аналитик Исследовательского центра портала SuperJob.ru (г. Москва)

Структура компенсационного пакета непрерывно меняется, особенно это проявляется в части социальных льгот (бенефитов), предоставляемых компанией-работодателем. Для привлечения и удержания квалифицированного персонала, административного воздействия на работников, стимулирования эффективной работы сотрудников, оптимизации затрат на персонал компании приходится постоянно совершенствовать систему социальных льгот.

Наиболее популярные социальные льготы

На сегодняшний день наиболее популярными льготами в структуре компенсационного пакета являются следующие: бесплатное питание или частичная дотация на него, добровольное медицинское страхование сотрудников и членов их семей, предоставление беспроцентной ссуды, льготных путевок, организация корпоративных праздников, возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании, покрытие расходов на мобильную связь, неограниченный доступ к Интернету, использование служебного автомобиля или компенсация стоимости бензина, оплата обучения, проезда в общественном транспорте, спортивного клуба или бассейна и т. д.

Необходимо отметить, что значимость любой льготы в структуре компенсационного пакета не может годами оставаться постоянной. Например, общеизвестно, что на данном этапе развития национального рынка труда наиболее распространенным элементом соцпакета является добровольное медицинское страхование (ДМС). Этот факт подтвердился также и результатами социологического исследования, проведенного Исследовательским центром портала SuperJob.ru в октябре 2007 г.

Цель исследования заключалась в выяснении того, насколько широко в компенсационных пакетах компаний, работающих на российском рынке труда, представлены те или иные социальные льготы. Кроме того, была проанализирована информация о предпочтениях сотрудников, о

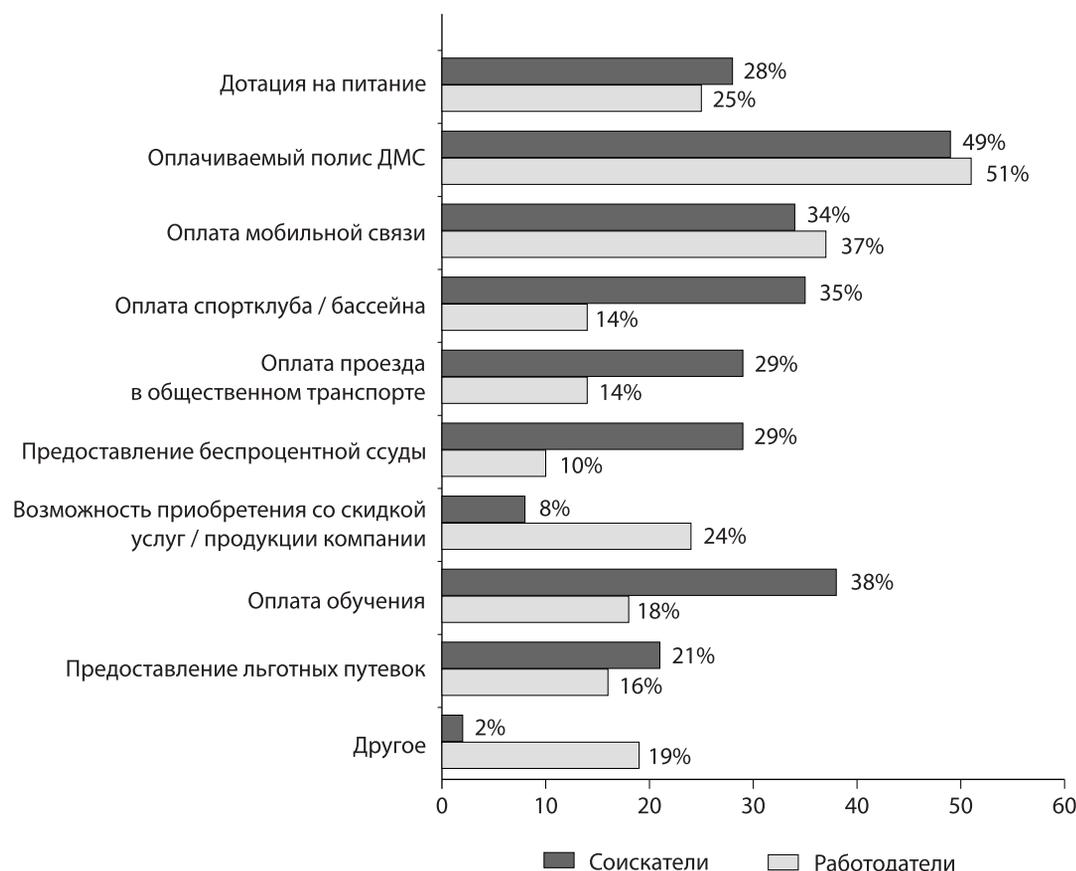
том, какие льготы им хотелось бы получать прежде всего.

Целевой аудиторией исследований являлось экономически активное население России в возрасте от 18 лет и старше. Число респондентов, принявших участие в исследовании, составило 1800 человек из всех округов Российской Федерации. На рис. 1 представлена информация о наиболее часто встречающихся компенсациях (*работодатели*). Респондентам предстояло выбрать из предложенного списка льготы, предоставляемые работодателем, а также отметить льготы, которые они желали бы видеть в своем компенсационном пакете (*соискатели*).

Видно, что в отношении самой распространенной на сегодняшний день льготы — ДМС — спрос и предложение достаточно сбалансированы: 49% и 51% соответственно. Респондентам, отметившим, что работодатель предоставляет им льготу ДМС, было предложено также уточнить, в каком размере оплачивается данная компенсация — частично или полностью. Полную оплату полиса ДМС отметили 76% респондентов.

Анализ мнений (комментариев к опросу) и анкетных данных респондентов показал, что предоставление и полная оплата полиса ДМС характерны для больших и средних финансово устойчивых компаний, руководство которых осознает, что медицинское страхование персонала является хорошей «приманкой» для привлечения в штат и удержания квалифицированных и ценных сотрудников. Полное отсутствие льготы ДМС в социальном пакете или же частичные компенсации оплаты полиса наблюдаются в большинстве случаев в небольших компаниях. Однако рост цен на платные медицинские услуги, а также реальные сложности поддержания здоровья персонала только в рамках системы обязательного медицинского страхования побуждают владельцев компаний брать на себя затраты по оплате ДМС, пересматривая свои взгляды на компенсационную систему организации.

Оплата мобильной связи прочно занимает вторую позицию по частоте ее включения в ком-

Рис. 1. Наиболее часто встречающиеся компенсации

пенсационный пакет — 37%. Необходимо отметить, что данную льготу, как и оплату бензина, предоставление служебного автомобиля и пр., скорее приходится рассматривать как необходимые условия труда для соответствующего спектра специальностей.

Дотации на питание (полные или частичные) встречаются в 25% российских компаний. Возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании предоставляют 24% работодателей. Однако о желании иметь подобную компенсацию заявили только 8% респондентов.

Среди работников востребована льгота на оплату обучения — 38%, но предоставляется она лишь в 18 случаях из 100.

Весьма интересны для соискателей такие льготы, как оплата проезда в общественном транспорте (29%), предоставление беспроцентной ссуды (29%), льготных путевок (21%), но предоставляются они работодателями значительно реже.

Если говорить о различиях в компенсационных пакетах российских и иностранных компаний, то можно отметить, что в отношении многих видов льгот (оплата мобильной связи, обучения) ситуация примерно одинакова. Можно отметить, что иностранные компании чаще российских субсидируют питание сотрудников, занятия в спортивных клубах, страхование жизни. Российские же компании больший акцент делают на такие

льготы, как предоставление беспроцентных ссуд и скидок на продукцию и услуги собственного производства.

Значимость социальных льгот для соискателей

Исследовательским центром портала SuperJob.ru было также проведено исследование «Компенсационный пакет и мотивация». Его цель заключалась в выявлении отношения работника к наличию определенных льгот в составе компенсационного пакета в случае рассмотрения им нескольких равнозначных по заработной плате предложений работодателей.

В качестве изучаемых компенсаций были выбраны следующие:

- организация и оплата питания на работе;
- оплата полиса ДМС;
- оплата мобильного телефона;
- оплата спортивного клуба;
- размер официальной заработной платы («белая» зарплата).

Для каждой изучаемой компенсации респондентам предлагалось ответить на вопрос: «Является ли для Вас наличие данной льготы преимуществом при устройстве на новую работу?»

Варианты ответа:

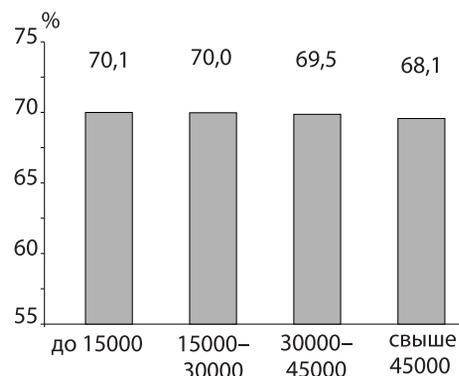
- решающее преимущество;
- преимущество при прочих равных;
- не является преимуществом.

Резюмируя результаты опроса и оценивая выбор между двумя вариантами ответа («решающее преимущество» и «преимущество при прочих равных»), можно выделить ряд закономерностей.

На рис. 2 продемонстрирована динамика изменения мнения респондентов в зависимости от уровня дохода.

Следует отметить, что в данном случае в качестве уровня дохода специалиста выступает значение заработной платы, которую соискатель указывает в резюме в поле «Стартовый оклад». Спектр должностей и профессий респондентов, принявших участие в опросах, весьма обширен:

Рис. 2. Динамика изменения мнения респондентов в зависимости от уровня дохода, руб.



представители рабочих и инженерных профессий, финансовые и технические специалисты, учителя, врачи, менеджеры, руководители разных уровней и т. д. Для того чтобы наглядно представить динамику изменения мнения респондентов в зависимости от размера оклада были выбраны четыре зарплатных диапазона. Видно, что планка требований к компенсационному пакету весьма высока и с ростом размера заработной платы уменьшается довольно незначительно. Данное утверждение может быть распространено также и на другие компенсационные льготы, которые не рассматривались в рамках данного исследования.

Следующая диаграмма иллюстрирует динамику изменения мнения респондентов в зависимости от возраста (рис. 3).

Приведенные данные отражают общую ситуацию, сложившуюся на российском рынке труда, когда специалистам старше 40 лет и особенно старше 50 лет достаточно проблематично найти новую работу. В этом случае для таких работников на первый план выходит проблема поиска и получения самой работы (а для многих этот процесс бывает весьма длительным и сложным).

Сложившиеся специалисты, перешагнувшие возрастную отметку 40 лет, часто сталкиваются

Рис. 3. Динамика изменения мнения респондентов в зависимости от возраста

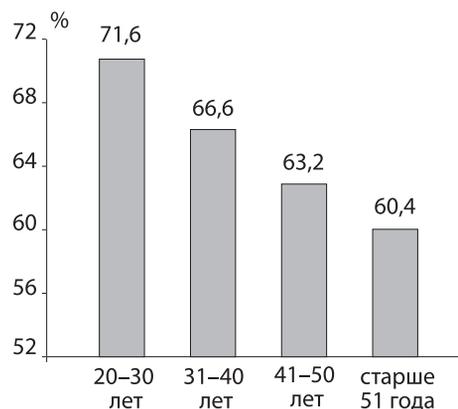
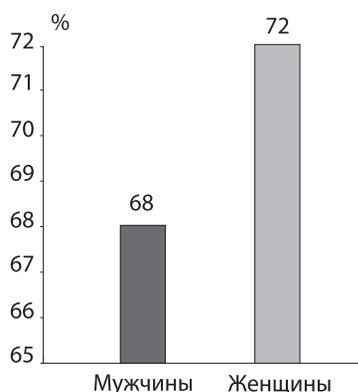


Рис. 4. Тенденция изменения мнения респондентов в зависимости от пола



с ситуацией, когда их кандидатуре работодатель предпочитает кандидатуру малоопытного молодого сотрудника. Молодежь предпочитает не засиживаться на одном месте, ищет новую работу, более перспективную в плане карьеры и денег.

Думается, что эта явная тенденция падения планки требований к компенсационному пакету (более чем на 10%) должна приниматься во внимание при выборе кандидатуры будущего сотрудника. Ведь в данном случае речь идет не о старых людях, а о зрелых, достаточно квалифицированных специалистах, которые не так при-

вередливы к условиям труда и социальному пакету. Есть основания рассчитывать, что такой сотрудник не начнет через год искать новую работу.

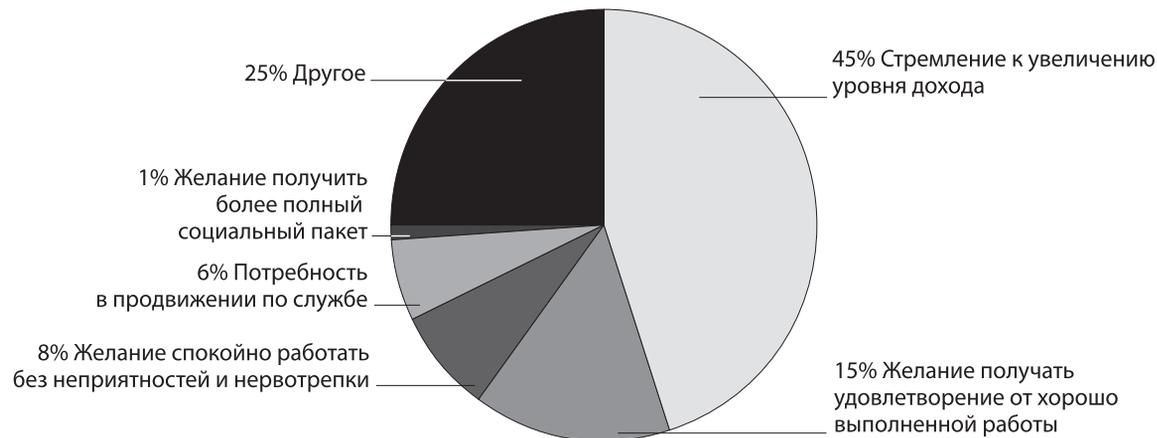
Тенденция изменения мнения респондентов в зависимости от пола представлена на рис. 4.

Разница во мнениях мужской и женской аудиторий, рассматривающих представленные компенсационные льготы как преимущественный фактор при устройстве на новую работу, невелика и составляет около 4%. Объяснение несколько повышенному уровню требований со стороны женской аудитории респондентов мы видим в существующей социализации полов, а именно в разнице ролевых, поведенческих, ментальных и эмоциональных характеристик между мужчинами и женщинами. Женщине как матери, жене, хранительнице очага всегда в большей степени, чем мужчине, присуще стремление к надежности, защищенности. Поэтому и к различным характеристикам будущего места работы женщины относятся серьезнее. Для них важны не только деньги, но и забота о сотруднике.

Причины поиска новой работы

Большой интерес представляют также причины, которые побуждают соискателей заниматься поиском новой работы (рис. 5). Согласно результатам недавнего опроса, проведенного Исследовательским центром портала SuperJob.ru среди посетителей ресурса (8000 респондентов), имеющих в настоящий момент работу, но желающих ее сменить, основной причиной поиска нового места работы является стремление к увеличению уровня дохода. Такой ответ дали 45% наших респондентов.

На втором месте среди причин, побуждающих искать работу, — желание получать удовлетворение от хорошо выполненной работы, осознавать общественную значимость своего труда (15%). Далее среди предпочтений работающих россиян желание трудиться без неприятностей и нервотрепки (8%) и стремление продвигаться по

Рис. 5. Причины поиска новой работы

службе (6%). В категорию «другое» вошли такие ответы, как «желание сменить вид деятельности», «найти работу по специальности», «стремление выделиться», «желание работать в крупной известной компании», «желание улучшить условия труда» и прочее.

Только 1% приходится на ответ «Желание получить более полный социальный пакет». Это еще раз подтверждает, что основным мотивирующим фактором для сотрудника является именно денежная составляющая компенсационного пакета, а наличие льгот в большей степени влияет на удержание сотрудника в компании и его лояльность.

Заключение

В современных условиях развития рынка труда ощущается острый дефицит квалифицированных специалистов, поэтому для привлечения в компанию профессионалов высокого уровня не-

достаточно предложить им рыночный уровень оплаты труда. Можно констатировать, что компенсационный пакет и хорошие условия труда становятся основными факторами, влияющими на решение работника при выборе места работы.

Понятно, что любая компенсационная система рано или поздно устаревает. И для ее эффективного совершенствования специалистам необходима свежая информация о тенденциях появления новых и об изменении актуальности уже существующих льгот. Такая информация может быть получена, например, из результатов локальных и глобальных опросов, направленных на то, чтобы выяснить отношение российских работников к тем или иным компенсационным льготам. Учет мнений и пожеланий персонала своей организации, а также знание общих тенденций развития компенсационной политики дает наилучшие результаты при формировании и совершенствовании компенсационного пакета компании.



Новый журнал по маркетингу



Журналы по маркетингу

Клиентинг и управление клиентским портфелем

выходит в 2012 году

Уникальное специализированное издание для профессионалов в области управления клиентами.

Авторы: специалисты и практики, ученые и эксперты в области продаж, маркетинга, сервиса, стратегического и информационного развития, управления качеством, управления инновациями. Преподавательский состав бизнес-школ и авторы книг, топ-менеджеры крупных российских предприятий, представительств западных компаний; руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм.

Аудитория: предприниматели, генеральные директора, директора и специалисты по продажам, маркетингу, сервису, производству, логистике, качеству, стратегическому и организационному развитию, консультанты, преподаватели, студенты и аспиранты экономических вузов.

Основные рубрики журнала

- Управление клиентским портфелем. Поиск, привлечение, удержание клиентов. Отвоение клиентов у конкурентов. Возвращение потерянных клиентов. Расширение клиентской базы. Избавление от невыгодных клиентов. Анализ причин ухода клиентов. Управление лояльностью клиентов.
- Клиенты целевые. Клиенты ключевые, управление ключевыми клиентами. Клиенты стратегические, управление стратегическими клиентами.
- Потребители, покупатели, клиенты. Клиенты внешние и внутренние. Заинтересованные и причастные стороны. Типология клиентов. Классификация клиентов. Профиль идеального клиента.
- Развитие клиентов. Управление продажами. Процесс продаж. Воронка продаж. Продажи сложные. Продажи повторные. Продажи дополнительные. Продажи перекрестные. Управление обслуживанием клиентов. Клиентский сервис и логистика, послепродажное обслуживание.
- Сбор, хранение, обработка и анализ информации о клиентах. Автоматизация управления клиентскими отношениями. Управление отношениями с клиентами (CRM). Управление клиентским опытом (CEM).
- Жизненный цикл клиента. Управление поведением покупателей. Управление потреблением.
- Стратегии и концепции отношений с клиентами. Концепция ориентации на клиента (клиенто-ориентированность). Концепция фокусирования на клиенте. Клиенто-центричность. Маркетинг взаимодействия. Доверительный маркетинг. Маркетинг отношений. Клиентский маркетинг.



Главный редактор:

Чинарьян Рубен,
директор по маркетингу
и стратегическому развитию
ГК «Промстройконтракт»,
академик Международной
академии инвестиций
и экономики строительства,
член-корреспондент
Международной академии
информатизации.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 83350
«Пресса России»
«Почта России»

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career

