

МОТИВИРОВАТЬ НЕ НУЖНО

РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ НЕ УМЕЮТ ПРАВИЛЬНО МОТИВИРОВАТЬ ПЕРСОНАЛ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ. НО, ЧТО УДИВИТЕЛЬНО, МОТИВИРОВАТЬ И НЕ НАДО, СЧИТАЮТ ЭКСПЕРТЫ. ВСЕ, ЧТО НУЖНО, — УБРАТЬ ДЕМОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ.

АНТОНИНА АСАНОВА

Более трети — 35% директоров по персоналу крупных российских компаний называют одной из основных проблем в своей области низкую мотивацию сотрудников, следует из опроса группы IBS и НИУ ВШЭ, обнародованного в конце апреля этого года.

«Во-первых, это связано со смещением интересов работников в чисто материальную сферу, то есть „обеднение“ их мотивационного поля, — комментирует директор практики HR-консалтинга компании IBS Игорь Корганов. — Во-вторых, — с ростом апатии, наблюдающимся в российском обществе в целом».

При этом во многом виноваты и сами компании, зачастую не умеющие правильно мотивировать сотрудников и поощряющие персонал только материальными выплатами, никак не связанными с реальными заслугами.

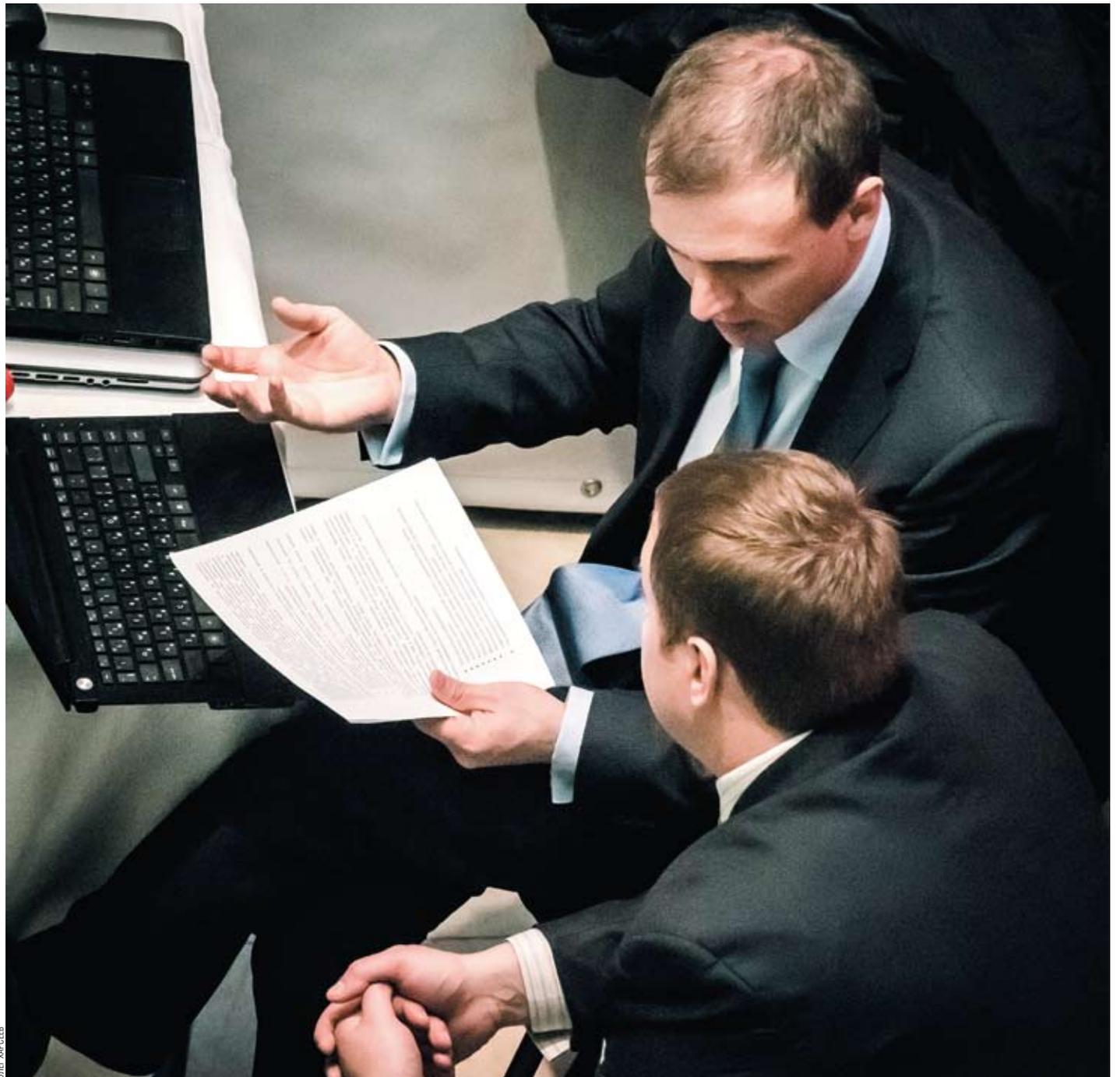
«Условием формирования эффективной системы мотивации персонала является высокий уровень управленческих навыков всех руководителей и особенно линейных менеджеров, — говорит Игорь Корганов. — В российских же компаниях уровень компетентности менеджерского звена зачастую остается довольно низким. Исторически сложившиеся на многих российских предприятиях громоздкие и запутанные системы оплаты труда не позволяют управлять издержками на персонал и мотивацией сотрудников в соответствии с целями бизнеса».

«Персонал надо не мотивировать, а устранять демотивирующие факторы», — заявляет учредитель Школы управления и демократии Арташес Газарян. Когда человек устраивается на работу, в большинстве случаев, он хочет работать хорошо, соблюдать дисциплину, получать премии, однако вскоре это желание пропадает. Например, сотруднику может мешать работать либо отсутствие необходимой квалификации, инструментов, информации, либо неподходящий для этой должности психологический тип, считает господин Газарян.

Главное, что требуется от компании, — четкие стратегические цели развития и способность донести до сотрудника, какой вклад в их достижение вносит его работа, говорят эксперты. Как правило, в России это пока реализуется на уровне мотивирования топ-менеджмента и менеджеров проектов — они становятся миноритарными акционерами или их доходы линейно зависят от прибыли. Но в бизнес-практике существуют и примеры, когда подобный принцип распространяется на всю компанию.

«В нашей компании премия выдается только один раз в год, и это одна премия на всех, — рассказывает директор по развитию кондитерского объединения „Любимый край“ Дмитрий Байков. — Главный показатель — рентабельность капитала. Если он выше банковского процента, то всем сотрудникам выплачивается от половины до двух окладов, для определения коэффициента существует отдельная шкала».

По словам господина Байкова, для внедрения подобной системы персонал при-



ОЛЕГ ХАРСЕВ
ГЛАВНОЕ, ЧТО ТРЕБУЕТСЯ ОТ КОМПАНИИ, — ЧЕТКИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ И СПОСОБНОСТЬ ДОНЕСТИ ДО СОТРУДНИКА, КАКОЙ ВКЛАД В ИХ ДОСТИЖЕНИЕ ВНОСИТ ЕГО РАБОТА

шло обучить понимать ежемесячные финансовые результаты и принимать решения, повышающие рентабельность компании. Соответственно, финансовые показатели теперь для сотрудников тоже открыты. «Такой подход объединяет в стремлении к цели и позволяет легче принимать управленческие решения, направленные на всю компанию», — говорит Дмитрий Байков. Уже несколько лет подряд, по его словам, «Любимый край» входит в десятку самых эффективных бизнес-структур своего сегмента.

ПЛАТИТЕ ЗА ДЕЛО Отсутствие связи материальной мотивации, принятой в компании, с целями бизнеса — основная ошибка российских компаний, уверяют эксперты. Самый яркий тому при-

мер — периодическое премирование сотрудников, не связанное с достижением конкретных результатов организацией.

«Традиционно в нашей компании для руководителей отдела продаж применялась классическая система оплаты труда: оклад плюс премия, к которым прибавляется процент от выручки, — рассказывает исполнительный директор компании „Визит-недвижимость“ Полина Абдулова. — При этом условие выплаты премии было обозначено как „надлежащее выполнение должностных обязанностей“. А когда измеримых качественных показателей, за достижение которых начисляется премия, нет, премия срывается с окладом и перестает нести свою мотивирующую функцию».

Осознав это, компания разработала и внедрила собственные показатели эффективности, на основе которых и стала выплачивать сотрудникам премии. В результате зарплатный фонд не изменился, а финансовые показатели выросли. Ритейлер Prisma также с 2012 года ввел новую бонусную систему, ориентированную на выполнение личных критериев, говорит руководитель отдела персонала компании Анна Колесникова.

«Все большее распространение получает так называемая система сбалансированных показателей, являющаяся составной частью процесса управления эффективностью бизнеса», — говорит директор дивизиона «Северо-Запад» компании «Анкор» Ольга Серебряная. Это позволяет производить оценку и монито-