

ринг деловой активности сотрудника компании и мотивировать его на достижение поставленных целей, рассказывает она.

НЕ МЕШАЙТЕ РАБОТАТЬ При соблюдении принципа премирования за решение конкретных задач мотивацию можно использовать как инструмент решения существующих проблем, уверены в компании «ЦНИО-проект». К нему стоит обращаться, когда с помощью обычных организационно-управленческих инструментов проблема будет решаться слишком медленно.

«Например, есть проблема: опытные специалисты не хотят передавать знания молодым сотрудникам», — приводит пример генеральный директор «ЦНИО-проект» Марк Подольский. — В этом случае все материальные и нематериальные стимулы переориентируются на решение этой проблемы. А после достижения результата эта система мотивации перестает существовать».

Именно уклон в сторону финансовой мотивации отличает российские компании от западных, однако не стоит недооценивать важность нематериальных стимулов. Всего их существует около 150 — от свободного стиля одежды до дополнительных дней к отпуску, а на практике используется только около одной десятой, отмечает господин Подольский.

«В последнее время очевидно, что необходимо предоставлять специалистам возможность более гибко регулировать свой рабочий график — популярной становится удаленная работа, работа на основе частичной занятости, работа в формате отдельных проектов», — говорит генеральный директор «Корус Консалтинг» Александр Семенов.

Еще одна причина демотивации — отсутствие прозрачной, работающей схемы карьерного роста. «В настоящий момент этим могут похвастаться лишь немногие компании в сфере розничной торговли, представленные в городе», — говорит Анна Колесникова. В «Призме» действует проект «Менеджер-стажер», ориентированный на привлечение молодых людей для формирования кадрового резерва с перспективой продвижения на менеджерские позиции в срок от шести месяцев до двух лет.

Невозможность проявить инициативу и изменить неэффективные процессы в своей работе также очень сильно демотивируют. «Мы предоставляем возможность любому сотруднику компании реализовать свой проект», — рассказывает Дмитрий Байков. — Каждый может сформулировать идею, защитить ее на комитете и на выделенный бюджет провести изменение». Так в компании появился автоматический паллетировщик — рабочие доказали, что это сэкономит компании средства.

Также повышению эффективности работы может способствовать и отказ от излишней бюрократизации. Например, можно исключить из практики такие документы, как должностные инструкции, считает Арташес Газарян. «Должностные инструкции нужны для того, чтобы не работать», — уверен он. — Сотрудники обращаются к инструкциям не тогда, когда им нужно что-то сделать, а только в тех случаях, когда им требуются аргументы, чтобы отказаться от какой-то работы».

МОТИВАЦИОННАЯ ПРИМАНКА Выстраивание эффективной системы мотивации необходимо начать с формирования стратегии компании и форму-

лирования ее базовых ценностей, говорит Игорь Корганов. Затем — повысить уровень управленческих компетенций руководителей, их навыков постановки и оценки выполнения задач, предоставления обратной связи сотрудникам. Третьим шагом — выделить отдельные категории персонала, для которых сформулировать целевое поведение и способствующие его формированию стимулы. И, наконец, — определить схемы стимулирования в привязке к системе оценки результатов работы и уровня потенциала сотрудников, завершает перечисление господин Корганов.

Правильно выстроенную систему мотивации сложно переоценить. Она способна повысить эффективность и рентабельность бизнеса, снизить текучесть кадров и все связанные с ней затраты, повысить лояльность сотрудников и привлечь новых — талантливых и профессиональных.

«В нашей сфере ощущается острый недостаток квалифицированных кадров, настоящий кадровый голод», — говорит Александр Семенов. — Поэтому сотрудники стали гораздо более требовательны к тому набору компенсаций и мотивационных схем, которые предлагают компании. Организации вынуждены максимально диверсифицировать мотивационные пакеты».

Если кадровый дефицит будет только усугубляться, а это прогнозируют эксперты, компании будут вынуждены совершенствовать свою систему мотивации. И чем раньше организации начнут это делать, тем большее конкурентное преимущество они получат. Хотя совершенствование мотивационных схем упирается в другую проблему российского рынка — нехватку высококвалифицированных управленческих кадров. ■

20 → «Своей нишей» многие небольшие телекоммуникационные фирмы считают обслуживание корпоративных клиентов. Участники рынка отмечают, что работать в корпоративном сегменте гораздо более прибыльно.

Ряд телекоммуникационных компаний в Петербурге прочно занимают сегмент обслуживания бизнес-центров. При этом некоторые из них входят в холдинг, который занимается строительством или эксплуатацией бизнес-центров: «МТ-Телеком» («МТ Групп»), «Сенатор-Телеком» (УК «Сенатор»).

Впрочем, число «карманных» операторов в Петербурге снижается. По данным Telecom Daily, из 750 бизнес-центров только 50 имеют своего эксклюзивного оператора. Лидерами по охвату бизнес-центров являются «Мегафон» (400), «Билайн» (350), «Обит» (300), «Ростелеком» (250).

В Москве и Петербурге телекоммуникационный рынок развивается быстрее, чем в остальной России, так как на периферии отсутствует развитая сетевая инфраструктура, говорит Андрей Гук. В то же время, по его словам, скоро в столицах рынок связи будет уже полностью насыщен, и темпы роста телекома на периферии превзойдут петербургские и московские.

Сейчас прирост абонентской базы по подключению к интернету небольшой — всего 5%. В основном база растет за счет перехода абонентов от других операторов и за счет переезда клиентов в другие помещения.

Сергей Назарян отмечает, что петербургский рынок уже сейчас перенасыщен. Рост, по его словам, возможен за счет увеличения объемов потребления услуги каждым клиентом и внедрения новых сервисов. ■

СТРАХОВАНИЕ СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫХ РИСКОВ

СТРАХОВАНИЕ ИМУЩЕСТВА ЮР. ЛИЦ

СТРАХОВАНИЕ ИМУЩЕСТВА ГРАЖДАН

СТРАХОВАНИЕ ОТ НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ

СТРАХОВАНИЕ ВЫЕЗЖАЮЩИХ ЗА РУБЕЖ

СТРАХОВАНИЕ УРОЖАЯ

СТРАХОВАНИЕ ОПО

СТРАХОВАНИЕ ГРУЗОВ

СТРАХОВАНИЕ ОТАЫХАЮЩИХ

ДОБРОВОЛЬНОЕ МЕДИЦИНСКОЕ СТРАХОВАНИЕ

СТРАХОВАНИЕ ЖИВОТНЫХ

АВТОСТРАХОВАНИЕ: КАСКО, ОСАГО

Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, УЛ. ДИВЕНСКАЯ, Д. 3; (812) 336 3030