

Игра на удержание

Проблема. В условиях жесткой рыночной конкуренции за высококлассных специалистов мотивация персонала становится одной из важнейших стратегических задач российских компаний. «Ф.» выяснил, как они с ней справляются.

Маргарита Удовиченко udovichenko@finansmag.ru



Все дело в конкуренции. Работодатели признаются: несмотря на огромный рынок труда, крайне сложно найти тех, кто соответствовал бы высоким современным профессиональным требованиям, имел адекватное образование и достаточный уровень общей культуры. То есть компаний на развивающемся российском рынке становится все больше, давно созданные — разрастаются, а классных специалистов по-прежнему не хватает, и борьба за них обострена. Поэтому привлечь нужного человека извне, перекупив у конкурентов, или вырастить внутри «под себя» — только полдела. Важно еще и уметь удерживать. Путем продуманной мотивации персонала, которая становится ежедневной работой для любой — как развивающейся, так и сложившейся организации.

«Без мотивации вообще нет бизнеса, невозможна серьезная созидательная деятельность коллективов людей, — рассуждает генеральный директор компании ИВК Григорий Сизоненко. — Без мотивации просто не существует прогресса и развития. Если не заниматься этими вопросами, происходит отток наиболее ценных сотрудников, падают продажи, тормозятся инновации. Поэтому руководитель должен заниматься этим постоянно и не умозрительно, а всегда видя за схемой мотивации реальных людей, их сильные стороны и слабости, устремления и сомнения». Собственники поняли,

что стимулирование трудового энтузиазма сотрудников, создание для них комфортных рабочих условий, предоставление возможностей профессионального и карьерного роста напрямую ведут к улучшению качества работы и соответственно к развитию бизнеса.

Сегодня недостаточно предложить только конкурентную зарплату, нужно иметь дополнительные программы переменного вознаграждения (премии, бонусы, опционы), а также социальные льготы. И сама корпоративная культура, существующая в организации, может быть мощным стимулирующим фактором. «При грамотно выстроенной мотивации из компании уходят слабые менеджеры, временщики, так называемые попрыгунчики, которые и дальше «прыгают» по рынку. Приходят же новые люди с интересными идеями, новациями, ориентированные на долгосрочную и серьезную работу. При неправильно выстроенной мотивации все равно наоборот», — уверен президент Городского ипотечного банка Николай Шитов. «Равнодушие руководства в этом вопросе нередко приводит к катастрофическим последствиям, — развивает мысль технический директор компании АСВТ Сергей Мишенков. — Самые сильные сотрудники покидают коллектив, а оставшиеся, потеряв интерес к работе, занимают позицию «иждивенцев», пытаются сделать меньше, а получить больше. И вот в такой ситуации переключить людей с денег на нематериальные стимулы невероятно сложно». Последствия недооценки «мотивационной» проблемы — повышенная текучесть кадров, что может негативно сказаться на репутации компании, снижение качества работы, ухудшение психологического климата в коллективе.

«Выяснить, ради чего работают люди в компании, значит, получить мощный инструмент воздействия на них и возможность сделать работнику максимально выгодное предложение, заключить с ним некий негласный контракт, где обе стороны выигрывают. Фирма получает сотрудника с удовлетворенными личными мотивами, готового трудиться на благо общего дела и приносить доходы предприятию, а сотрудник в свою очередь получает удовольствие от работы и деньги. Грамотное построение системы мотивации помогает развернуть личную энергию коллектива в направлении интереса директора и собственника», — подытоживает заместитель директора по персоналу группы компаний «Связной» Наталья Лосева.

33 определения. Так как единого универсального определения мотивации (как и идеальной стимулирующей системы) пока не придумано, интересно узнать, как в разных компаниях формулируют его для себя. «Мотивация — система материальных и нематериальных стимулов, позволяющая наиболее эффективно использовать человеческие ресурсы», — дает четкий ответ директор по персоналу Абсолют-банка Маргарита Зайцева. Руководитель функционального блока кадрового консультирования и делопроизводства ФК «Уралсиб» Ирина Тихомирова рассматривает определение мотивации с двух точек зрения: «Для работодателя — это направленность сотрудников на достижение нужных ему целей. Для персонала — внутреннее желание работать на конкретную компанию и возможность достигать в ней материального благосостояния и личностного роста. Задача работодателя — сбалансировать эти два определения». Многие специалисты соглашаются с этой точкой зрения, говоря, что правильно выстроенная система мотивации позволяет совместить стратегические цели акционеров и локальные задачи конкретных менеджеров, и это очень важно для успеха компании в целом, поскольку наступает нужный синергетический эффект. «Говоря о системе управления людьми в организации, необходимо отдавать себе отчет в том, что мотивация — это не столько технологии, процедуры, документы и регламент, сколько искусство, потому что обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам сотрудника. Опыт лучших руководителей показывает, что успеха достигают те, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и любыми способами добивается их выполнения, а обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал, объединить общей идеей, сформировать команду единомышленников», — добавляет «романтическую» нотку Наталья Лосева.

Руководитель по привлечению и подбору персонала Shell Андрей Чепурнов говорит: «Основные теории мотивации давно известны. Главная проблема управления заключается в способности руководства организации эффективно использовать на практике эти теории и создать условия для заинтересованности персонала в конечных результатах деятельности. Основой этих условий должно быть доверие, уважение и открытость по отношению руководства к персоналу и всех сотрудников друг к другу».

Деньги не всегда главное. Как удивительно бы это ни звучало, но специалисты уверены, что деньги не являются не только единственным, но даже основным стимулирующим фактором для работающего человека. Потому что, во-первых, постоянно и бесконечно повышать зарплату невозможно, во-вторых, к происшедшему приросту заработка так быстро привыкают, что в скором времени это перестает положительно влиять на качество работы, в-третьих, человек — существо крайне сложное. Он хочет профессионально развиваться, получать новые знания и разноплановый опыт, строить карьеру, работать в команде интересных и близких по духу людей. Материальная мотивация — лишь один из нескольких десятков наиболее часто встречающихся стимулирующих факторов, притом не самый эффективный. Управление такими мотивами, как карьерный рост, статус, слава, оценка работы, ясность цели, может влиять на энтузиазм сотрудника не меньше, чем высокая зарплата и бонусы.

«Деньги, несомненно, один из важных стимулов, особенно в наше время. Но делать ставку только на них — большая ошибка. Ведь не стоит забывать, что человек по своей сути — творец. Наивысшее удовлетворение он получает от реализованной потребности в творчестве, от уважения коллег, от вовремя произнесенной похвалы. Человек должен любить свою работу, причем это касается и интеллектуальной, и самой приземленной деятельности. Я знал монтера, который умудрялся прокладывать телефонный кабель так, что на его работу приходили смотреть. Красивые, точные, даже артистичные движения — и провод натянут как струна. Конечно, «рублем» так работать не заставишь», — уверен Сергей Мишенков. С ним согласен директор по персоналу Инвестсбербанка Роман Дусенко: «Очень распространенной ошибкой является отождествление мотивации с материальным фактором. Сторонники данной позиции утверждают, что ничто так не мотивирует, как деньги. Это было бы прекрасным решением всех проблем, жаль только, что человек ни к чему так быстро не привыкает, как к размеру своего вознаграждения».

Специалисты признают, что деньги могут являться стимулом только в качестве переменной части — в виде премий или бонусов по результатам работы. Зарплата же является своеобразным «гигиеническим» фактором: если она соответствует рыночному уровню — хорошо, если нет — сотрудник может начать задумываться о смене места работы, но в любом случае лобовое повышение оклада не заставит человека работать с большей отдачей в длительной перспективе.

Противоположной точки зрения придерживается Ирина Тихомирова. Она уверена, что на сегодняшний день финансовый фактор является главным «мотиватором»: «Для России, с ее динамично растущим рынком труда и растущим спросом и предложением предметов роскоши и разнообразных удобств, деньги еще долго будут являться основным фактором, побуждающим работника выбирать работодателя и выполнять поставленные им задачи. Тем не менее опросы сотрудников, проводящиеся в ФК «Уралсиб», показывают рост значимости таких факторов, как возможность обучения и повышения квалификации и возможность карьерного роста».

Итак, мотивация — понятие многогранное, это комплекс различных стимулов. Она может быть материальной (фиксированный заработок, премиальная часть), косвенно-материальной (страхование здоровья, оплата мобильной связи, путевок), нематериальной (тренинги, семинары, конкурсы). «Из практики работы с персоналом в компаниях финансового сектора можно назвать четыре основных фактора мотивации: профессиональный и карьерный рост, деньги, стабильность, самореализация. Ярко выраженная материальная мотивация встречается у двух категорий — технического обслуживающего персонала и, как это ни странно, у топ-менеджеров, у которых потребность в карьерном росте и самореализации по определению

уже удовлетворены», — уверяет начальник управления по работе с персоналом Международного промышленного банка Наталья Сергованцева.

Немаловажный стимул — содержание работы. Если сотруднику ставят задачи ниже его профессионального уровня, ему вскоре это наскучит. Так же, как если к работнику предъявляются завышенные требования, у него возникнет ощущение невыполнения поставленных задач и негативного отношения к себе со стороны руководства. И в этой ситуации он будет стремиться сменить компанию.

«Многие компании разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала, однако они не всегда работают эффективно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников. Мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так же нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет. Если разработанная в организации система мотивации входит в противоречие с поведенческими характеристиками реальных сотрудников, надо либо корректировать систему, либо менять сотрудников», — считает Роман Дусенко.

Кто как. Президент компании DataArt Евгений Голанд работает в небольшом офисе в центре Нью-Йорка с видом на Empire State Building. Тут же — его основной партнер, главный исполнительный директор компании Михаил Зайцев и несколько вице-президентов DataArt. Львиная доля сотрудников компании находится в Петербурге: там сидят программисты, которые по заказам западных клиентов разрабатывают сложное программное обеспечение, в том числе для «святой святых» финансовой Америки — отрасли управления активами. Сотрудники компании, отработавшие в ней не менее года, имеют право на покупку акций или получение денежной премии, равной их рыночной стоимости. «Это очень популярный в Америке механизм. Акции DataArt не торгуются на бирже, но у нас есть внутренняя процедура оценки компании. Во-первых, между акционерами иногда проходят сделки. Во-вторых, похожие фирмы есть на фондовом рынке. И если крупная публичная компания стоит на бирже определенной суммы, то к нашему бизнесу можно применить некий дисконт. Наша оценка привязана к выручке компании. Поскольку выручка растет очень быстро, объективно растет и цена опциона. Чем больше зарплата, тем больше опцион. Сотрудник, конечно, может купить сами акции, но обычно он берет деньгами. В форме опционов выдано 10% акций компании. Этот инструмент дает возможность сотруднику зарабатывать, не вкладывая свои деньги», — говорит Евгений Голанд. Оценить рост стоимости опциона можно по следующим цифрам: в 2004 году оборот DataArt составил почти \$5 млн, а в 2005 году — на 50% больше.

О системе мотивации в концерне Shell рассказывает Андрей Чепурнов: «Основные «гигиенические» факторы — зарплата, страховки, социальные льготы — несколько выше среднерыночных условий. Это позволяет привлечь талантливых специалистов. Однако основу мотивации составляет организационная культура, где основными ценностями являются доверие, уважение и открытость по отношению к людям. Благодаря такому подходу как молодые специалисты, так и опытные профессионалы имеют возможности и ресурсы для самореализации и развития, что в свою очередь позитивно отражается на результатах деятельности концерна в целом».

В Городском ипотечном банке делают ставку на внутрикорпоративное обучение как на начальном этапе, так и на протяжении всего периода работы в этой организации. «Люди получают возможность не только узнать что-то новое, но и пересмотреть свои профессиональные интересы. Кто-то, проработав аналитиком, понимает, что хочет работать в продажах, другой получает второе высшее образование и видит себя юристом. Мы даем своим сотрудникам возможность выбора, не замыкаем их в одной должности и специализации. Отдача от этого огромная, у людей появляется уверенность в себе, азарт и энергия, они приносят много полезных, порой «вулканических» идей», — уверяет глава банка Николай Шитов. В банке придерживаются закрытой кадровой политики и, как следствие этого, «выращивают» собственных руководителей среднего и высшего уровня.

В Абсолют-банке обширный список используемых мотивирующих инструментов. Начиная от гарантированной конкурентоспособной зарплаты, премий и бонусов, заканчивая организацией спортивных мероприятий и арендой спортивных залов для занятий сотрудников. Специалистов удерживают добровольным медицинским страхованием (ДМС), дисконтными программами в компаниях-клиентах и партнерах банка, льготным кредитованием, персональным вниманием руководства к каждому сотруднику, помощью в решении возникших проблем, программами по командообразованию.

Оргрэсбанк еще только занимается внедрением эффективной системы мотивации. В банке разрабатывается гибкая схема компенсаций и льгот, при которой будут учитываться как результаты деятельности сотрудника, так и стаж его работы в банке, создаются программы обучения и развития персонала, стараются не забывать и об индивидуальных схемах мотивации — этот вопрос обсуждается HR с непосредственным руководителем каждого сотрудника.

Менеджер по подбору персонала PricewaterhouseCoopers Хенрик Лус поведал «Ф.» об основных способах мотивации персонала в аудиторской компании: «Это гибкий рабочий график, бонусная система, постоянное профессиональное развитие сотрудников, возможность получения международной квалификации и

прозрачная система построения карьеры. Ежегодно компания предпринимает различные шаги для улучшения условий работы ее сотрудников, а значит, и для повышения мотивации».

В АСВТ четко разделяют материальные и нематериальные «стимуляторы». Основу системы финансовой мотивации в компании составляет специально разработанная 18-балльная шкала, позволяющая комплексно измерить уровень задач, которые «тянет» на себе сотрудник, — она применима и к техническим специалистам, и к менеджерам, и к маркетологам, и, по словам руководства, воспринимается сотрудниками как справедливая. «Не меньшее значение мы уделяем нематериальной мотивации наших сотрудников, — говорит Сергей Мишенков. — Причем сознательно применяем самые разные формы: это и возможность учиться, и участие в инновационных проектах, и доска почета, и грамоты, и всевозможные виды отдыха, и занятия спортом... Такое разнообразие не случайно — оно позволяет для каждого человека подобрать те инструменты, которые воздействуют на него наиболее эффективно».

Множество нематериальных «мотиваторов» применяют и в группе компаний «Связной»: ДМС, корпоративные праздники, игры в футбол, рассматривается возможность внедрения программы по льготному кредитованию. Также для сотрудников организованы сниженные тарифы на мобильную связь. Ежегодно проводятся награждения 10 лучших работников года. В Dixis одна из основных форм мотивации — премии по результатам труда для доходобразующих подразделений: оптового, розничного и сервисного. Также награждаются лучшие сотрудники, в частности путевками в подмосковные дома отдыха. Любопытная форма нематериальной стимуляции — ежедневное поздравление именинников на внутреннем корпоративном сайте с размещением фотографий.