**Мотивация персонала. Зарубежный опыт**

Сергей Лебедько

Чтобы не остаться в один прекрасный день в офисе одному, каждому начальнику нужно знать, как заинтересовать своих подчиненных в работе на благо компании. Конечно, каждый менеджер выбирает свой способ мотивации персонала: кто-то кормит сотрудников пряниками, а кто-то и грозит им кнутом. Какой же инструмент лучше для управления современным работником: поощрять или постоянно держать в страхе, угрожая увольнением или снижением зарплаты. На Западе уже давно поняли, что ценного сотрудника нужно уважать и лелеять, поскольку от его знаний, трудоспособности и лояльности во многом зависит успех компании на рынке.

К сожалению, в Украине, обладающей значительным в мире кадровым и интеллектуальным потенциалом, компании недостаточно используют инструменты, связанные с повышением мотивации сотрудников, делая основной акцент на «манипулировании зарплатой»: повышая или понижая в зависимости от успехов структуры на рынке. Только крупные компании сегодня при приеме на работу предлагают специалистам высокого уровня не только высокую зарплату, но и «обильный» социальный пакет, покрывающий часть важных издержек жизнедеятельности человека. Но порой молодую поросль современных менеджеров это не устраивает: он должен видеть перспективу карьерного роста в этой компании, а если же нет, то как показывает практика, такой сотрудник будет искать другое место работы.

Заметим, что многие украинские компании не желают распространяться широко о системе поощрения сотрудников, существующей в структуре. Потому трудно обобщить эту практику во всеукраинском разрезе.

Нужен разумный баланс

Неудивительно, что слабая мотивация персонала к труду занимает третье место в перечне причин, препятствующих росту бизнеса любой компании.

Вопрос в том, как же заставить человека ценить свое место в фирме? На первый взгляд кажется, что мудрить много не надо. Плати больше и баста. Но оказывается, это не все. Да, приличная зарплата должна позволить рядовому персоналу жить достойно. Но даже сегодня, такой древний принцип, какматериальное вознаграждение за труд требует соблюдения определенных условий. Согласно теории Герцберга, не стоит повышать жалованье в связи с индексацией, поскольку индексация жизни, направленная на поддержание «гигиенических (жизненных) факторов», отнюдь не воодушевляет сотрудников на рост их производительности.

Кроме зарплат, как известно, выплачивают еще премии. Но премия должна быть правильно позиционирована в сознании работника. Не считается мотивирующим фактором премия, которую платят эпизодически, поскольку она воспринимается как часть зарплаты. Когда человек получает премию, то он осознает, что руководство оценило достигнутые им результаты и одновременно не пожалело денег на вознаграждение. При этом, главное для сотрудника не сама сумма премии, а факт ее получения.

Допустим ситуацию, когда все работники хорошо получают. Тогда мотивация «рваться вверх», тратить время, а также силы на переход на средний и верхний уровни отходит на задний план. При этом специалисты отмечают одну негативную и опасную тенденцию для компании: возникновение опасности, при которой получение больших денег станет самоцелью, своеобразным пунктиком у большинства работников. А если это так, то в условиях развивающихся рынков работники с таким образом мышления готовы всегда уйти из фирмы. «Нам надо деньги, еще раз деньги, поскольку мы, как и вся страна (кстати, так мыслят многие сотрудники восточно-европейских компаний), еще не наелись»,— так утверждают работники. И многие работодатели ловятся на это. Они мыслят упрощенно: если же дать большую зарплату работнику, то он будет лучше работать. Хотя есть большие сомнения в этом.

Рассмотрим такую ситуацию. Работник заработал своим трудом и умом многое: квартиру, машину, а также пополнил счет в банке. И, понятно, что денежная мотивация для него перестает действовать. Как известно, бизнес — это рутина, повседневность. Людям это надоедает, и они начинают искать свободу. Работника интересует не только реализация себя как профессионала, а как личности вообще. И тогда нужно совпадение базовых ценностей компании и личных интересов сотрудника. Например, не все хотят работать от понедельника до пятницы, с 8.00 до 17.00. Поэтому руководство западных фирм идет на установление гибкого графика работы: оно разрешает трудиться своему работнику утром или ночью: главное, чтобы у него было вдохновение. Отработанное время определяется по карточке. У каждого сотрудника есть веб-страничка. Заглянув туда, он может получить информацию, сколько находился на рабочем месте — но не меньше 40 часов в неделю. Что касается украинских фирм, то они придерживаются пока жесткого графика работы.

Как украинские фирмы поощряют сотрудников

Наиболее привлекательной для адаптации в других компаниях может быть детально разработанная и апробированная система мотивации, применяемая в «Киевстар».

По словам Сергея Товстенко-Забелина , ответственного сотрудника компании «Киевстар», сотрудник принимается на должность, обязанности которой четко определены должностными инструкциями и для которой установлен определенный уровень зарплаты (грейд). Каждая должность и каждый грейд имеет определенную «вилку» размера заработной платы, которая может изменяться в зависимости от успехов сотрудника на этой должности. В процессе работы сотрудник имеет возможность перехода на другую должность, участвуя во внутреннем конкурсе, причем конкурс на замещение вакансии, в первую очередь, объявляется среди сотрудников «Киевстар». Все выплаты в компании происходят совершенно легально с уплатой соответствующих налогов, и таким образом сотрудник «Киевстар» легко может использовать еще и такие дополнительные возможности, как банковское кредитование, пенсионное обеспечение и т. п. Кроме заработной платы, каждый штатный сотрудник «Киевстар», в зависимости от индивидуальных результатов труда и результатов работы его подразделения и компании в целом, может рассчитывать на премии. Обычно выплачиваются ежеквартальные и ежегодные премии, что составляет существенную добавку к зарплате. Кроме зарплаты и премий, каждый штатный сотрудник получает социальный пакет, который включает в себя медицинскую страховку, доплату к отпуску, пенсионное накопительное страхование, страхование от несчастного случая, мобильные услуги для членов семьи.

Сотрудник компании имеет возможность получить целевую материальную помощь в особых случаях, например, юбилей, рождение ребенка, свадьба, а также поддержку в случае серьезной болезни. Также компания «Киевстар», активно содействуя повышению квалификации своих сотрудников, оплачивает соответствующие семинары, тренинги, а также специальные программы развития; проводит конкурсы бизнес-идей с поощрительными премиями и возможностью внедрения этих идей на практике.

По проведенному опросу киевских юридических, адвокатских и консалтинговых фирм по поводу повышения мотивации сотрудников, у большинства из них карьерное продвижение расписано на годы вперед, т. е. каждый знает, на что может претендовать в ближайшие годы работы, и какую зарплату и гонорар сможет получать. Это связано с тем, что эти компании жестко конкурируют между собой за сотрудников, поскольку высокое награждение и, скажем так, «толстый социальный пакет» являются привлекательными факторами перехода из одной компании в другую.

После покупки австрийским «Райффазен Банк» украинского «Аваля», по словам Владимира Лавренчука , руководителя вновь созданного «Райффазен Банк Аваль», начато совершенствование системы поощрения персонала. Банк решил простимулировать персонал к продуктивной работе повышением зарплаты: в несколько раз выросли доходы менеджеров среднего и высшего звена, причем особенно престижной и высокооплачиваемой стала работа риск-менеджеров. По словам Лавренчука , банк поощряет своих трудолюбивых сотрудников повышением их профессиональной квалификации: для них организуются тренинги (для этого создан учебный центр, в котором работают 8 тренеров). Кроме того, банк заключил договор с Киево-Могилянской бизнес-школой об обучении 220 менеджеров банка по стратегическому, функциональному и кадровому менеджменту. А это предоставляет возможность успешно работающим менеджерам претендовать на более высокое место в системе банка и соответственно, на повышенную зарплату

Что нужно обычному скандинаву ?

По мнению Кристера Ферлинга , консультанта агентства «Шведские экономические и финансовые консультанты по международному развитию», в компаниях с циклической структурой персонал (коллектив или команда) создается на время выполнения какой-то задачи. Топ-менеджер задает лишь направление работы, ставит задачи, не забывая о главном — создании благоприятных условий. Такая организация держится на трех «p» — people , purpose & process (люди, цель и процесс). А вот классическая вертикальная структура построена на трех « s » (как у военных) — structure , system & strategy . Так, например, в странах СНГ компании работают по классическому типу, а не циклическому. В Швеции затраты на оплату труда всегда были высокими. Работа с немотивированным персоналом обходится фирме достаточно дорого. Кстати, социальный пакет обеспечивает шведу 80% оплаты по бюллетеню. Правда, без надобности шведы больничный лист брать не будут — местные предприниматели делают все возможное, чтобы повысить мотивированность сотрудников к труду. Ферлинг утверждает, что сегодня во многих шведских фирмах в иерархии корпоративных ценностей лидирует именно командный дух. Для сотрудника такие ценности, как дружба, партнерство и коллектив имеют первостепенное значение. На втором месте — интересная работа, на третьем — осознание того, что сотрудник сам заботится о качественном выполнении задачи. Размер оклада стоит на седьмом месте. Сегодня многие компании Швеции разрешают персоналу работать на дому. Никого уже не удивляет рабочий процесс по гибкому графику: если компетентная группа считает возможным предоставить такое право члену команды, то руководство не будет возражать, так как за результаты работы отвечает весь коллектив.

Опыт mckinsey

Способы поощрений сотрудников и стройная система карьерного роста действуют в фирме « McKinsey ». Понятно, что в настоящее время невысокий уровень менеджмента персонала в большинстве отечественных компаний не позволяет позаимствовать многие принципы, разработанные этой международной структурой. Заметим, что сотрудники « McKinsey » получают зарплату не по результатам работы подразделения, а итогам работы всей компании. «Высшее начальство» руководствуются главным принципом: фирме нужны люди, работающие не ради заработка, а ради организации. Человек должен приложить максимум усилий, чтобы внутри структуры рождались новые знания и улучшенный продукт. «Надеяться только на стимулирующий эффект материального вознаграждения в такой ситуации глупо»,— так считают в « McKinsey ».

Компания отработала четкие правила приема работников на работу. Она старается отбирать не просто людей со знаниями и определенным опытом. Ее интересуют люди с доминирующей личностной характеристикой, говоря проще, с задатками лидера команды. В чем отличие компании от других подобных: в ней нет жесткой иерархической структуры. В компании позволяют человеку самостоятельно организовать творческий процесс, здесь же поощряют инициативу сотрудника. Каждый, кто приходит в « McKinsey », нацеливает себя на самостоятельность. Скажем, здесь нет начальника как такового, который указывает и проверяет, поскольку частые указания и проверки могут раздражать сотрудников, и соответственно отодвигать во времени выполнение цели. В своей деятельности сотрудник руководствуется mission (задачей) и основополагающими принципами. Он хочет иметь свободу передвижения, мысли и действия, чтобы самостоятельно справиться с непредсказуемыми ситуациями. Поэтому руководство компании стремится собрать под одной крышей профессионалов, а не просто наемных работников. И ко всем, принятым на работу в « McKinsey », относятся как профессионалам, и требуют от них профессионализма в работе .

Чтобы сотрудники не задерживались на одном месте, в компании функционирует система карьерного роста — шесть ступеней. И на каждой из них — своя зона ответственности. Одновременно с карьерным ростом расширяется и зона независимости в строгом соответствии с увеличением профессиональных навыков и познавательного ресурса.

Приходящие на работу сотрудники начинают с бизнес-аналитика. Следующая стадия — « associate » (с англ. — товарищ, коллега). Затем — менеджер и младший партнер. Каждому званию соответствует и круг обязанностей. В отличие от бизнес-аналитика, «а ssociate » принимает участие в обсуждении смежных и общих проблем, управляет проектами. А вот в компетенцию менеджера входит не только управление накопленными знаниями команды, но и поиск лучших методических знаний. Кстати, если человек не обладает чертами « leadership », то вопрос перевода в менеджеры может быть отложен на время. Младший партнер — это многостаночник. Его обязанность — управлять несколькими проектами, работать с клиентом, определять цели для новых проектов. Он должен готовить статьи, анализировать выполненные проекты и умножать базу данных компании. Он идет к цели 6-7 лет. Партнер компании — это ключевая фигура. У него появляется самое главное — свобода. Но она, по словам аналитика компании Эберхарда фон Ленайзена , неотделима от ответственности. Он — эксперт в конкретной области (не допускается быть экспертом во всех сферах). Кроме того, партнер компании определяет, какие проекты нужнее компании и в какой последовательности их надо выполнять.

Партнер-директор — это магистр ордена. Он как отец подсказывает партнерам перспективные направления поиска клиентов, поддерживая контакты с самыми важными из них. Он работает с сотрудниками офиса, и на это тратит много времени.

Что такое «профит - шеринг» ?

Новая система повышения мотивации работы персонала, введенная одной российской телекоммуникационной компанией, заслуживает особого внимания. Она касается выплаты всем работникам определенного процента от прибыли (именно такой способ стимулирования широко распространен в мировой практике). В российской компании за счет этого фактора удалось решить проблему подбора сотрудников и усиления их мотивации, укрепления корпоративной культуры в целом. Кстати, в компании применяется и программа оценки вклада каждого работника — « perfomance management ». От нее зависит размер выплаты премии и зарплаты, но эта программа с другими условиями.

Что такое «профит-шеринг» (« profit - sharing »)? Квинтэссенция системы заключается в распределении прибыли в равных долях между всеми участниками программы. В начале года компания заявляет о своих планах на 360 дней и определяет следующее: если чистая прибыль после уплаты всех налогов превысит определенню сумму, то некий процент от этой прибыли будет поровну распределен между всеми штатными сотрудниками компании, полдписавшими документ (эта программа действует только в течение календарного года). Кстати, программа имеет минус: если что-то не получилось, то компания может отказаться от выполнения обязательств перед работниками.

По мнению руководства телекоммуникационной фирмы, профит-шеринг — это очень сильный мотивационный фактор, позволяющий людям сознательно участвовать в бизнесе компании. Причем распределение заработанной прибыли и ее выплата— это равная доля вне зависимости от позиции и должности сотрудника. Возможно, для начальника отдела полученная сумма будет незначительной, зато для молодых сотрудников поощрение может составить 3-4 месячных оклада. Эта программа рассчитана на начинающий и средний состав компании (в «профит-шеринг» не участвуют топ-менеджмент и некоторые высокопоставленные руководители, поскольку для них предусмотрены другие компенсационные и мотивационные программы).

Как показывает время, профит-шеринг — это достаточно сильный инструмент. Если сотрудник знает, что он получит большую сумму денег в конце года, то точно доработает до его конца. Эта программа нужна не только для поощрения сотрудников, но для поддержки имиджа инновационной компании в сфере телекоммуникаций.

Согласно исследованиям, проведенными некоторыми западными рекрутинговыми компаниями, небольшие компании с численностью персонала 60-100 чел. больше уделяют внимание денежному компоненту, чем крупные. Они вынуждены платить на 20-60% больше, чем известные в мире компании-брэнды. Типичная стратегия небольших компаний — это привлечение высококвалифицированных сотрудников и резкое увеличение им жалованья. При этом замечено, что сотрудники, получающие повышенную зарплату, вовсе не лояльны к фирме, и текучка среди «перекупленных» специалистов гораздо выше, чем среди сотрудников, выращенных внутри фирмы.

Чтобы избежать развития таких негативных моментов, эксперты рекомендуют создавать в структурах благоприятный психологический климат. Рабочий должен почувствовать сопричастность к тому, чем занимается компания. Тогда размер зарплаты отойдет на задний план (возможно, временно), и сотрудник перестанет думать о приложении своих способностей в других фирмах, где труд оплачивается выше. Как утверждают эксперты, спектр человеческих устремлений и желаний такой огромный, что измерять его только деньгами не стоит. Не случайно сегодня многие известные международные компании при приеме на работу «ценного кадра» стараются выяснить внутреннюю его мотивацию. Руководство не против высокой зарплаты, но оно должно быть уверено, что сотрудником, в первую очередь, движет не любовь к большим деньгам, а интерес к новому делу