



МОТИВАЦИЯ В СТИЛЕ ЭКШЕН

Мотивация — вещь, безусловно, полезная и необходимая для успешного развития бизнеса. Проблема в том, что во многих бизнесах ее используют как достаточно жесткий инструмент, оторванный от других процессов компании. И в этом стратегическая ошибка руководителей и HR-специалистов — считать, что благодаря системе мотивации все должно вдруг неожиданно измениться.

Исследования показывают, что в каком бы варианте ни существовала система мотивации (грейдовом, ранговом или уникальном, с применением собственного ноу-хау), общий результат внедрения одинаково не очень хорош. В этом мы убедились, опросив в течение года 273 белорусские и российские компании с численностью персонала от 50 до 5000 человек. Кстати, как выяснилось, оценка эффективности систем мотивации не зависит от количества работающих. В то же время исследование позволило сделать очень интересные выводы.

Из всех респондентов только 27 компаний, или 10%, довольны своей системой мотивации. При этом неважно, разрабатывали они ее самостоятельно или с привлечением консультантов. 215 компаний отметили, что в первые 5 месяцев наблюдался всплеск активности персонала, была вовлеченность, блеск в глазах и т.д. Однако через 6–7 месяцев начался откат к прежним позициям. Здесь закономерно встает риторический вопрос: неужели нужно каждые 6–7 месяцев менять систему мотивации? Наконец, в 31-й компании, это чуть более 10%, разработанная система мотивации потерпела полный провал. То есть деньги и усилия потрачены впустую.

Вообще если говорить о ключевой цели системы мотивации (и денежной, и неденежной), то она состоит в повышении эффективности бизнеса. Очевидно, что результатом внедрения успешной системы должен стать рост показателей. Так вот, еще раз подчеркну, только 10% опрошенных нами компаний остались довольны эффективностью работы. Все остальные либо испытали полное разочарование, либо имели только краткосрочный успех, а потом все вернулось на круги своя.

Эти выводы подвели к мысли, что мотивацию нельзя вырвать из контекста жизни компании. Все очень просто: вот компания, вот мотивация, которая может быть блестящей, но эффекта нет. Почему? Потому что в компании не сложились определенные факторы. Их наличие влияет на рост доли тех самых довольных, которых при нашем опросе оказалось всего 10%. К сожалению, наш опыт показывает, что большинство компаний при разработке системы мотивации на эти факторы внимания не обращают, что и приводит к таким печальным последствиям. Ведь, по большому счету, 246 компаний из 273 остались в разной степени недовольны разработанной системой мотивации.

Все эти факторы, которые обязательно должны присутствовать в бизнесе, делятся на 3 больших блока.

ГИГИЕНА БИЗНЕСА

Без этого никак не обойтись. Если факторы гигиены бизнеса отсутствуют, любая разработанная система мотивации изначально обречена на неудачу в краткосрочном либо долгосрочном периоде. Какие это факторы?

1. Наличие стратегии развития бизнеса.

Мотивация всегда привязана к стратегическим целям, даже если стратегии как документа нет. Мотивация должна усиливать достижение стратегических целей, а не наоборот. Однако часто складывается ситуация, когда мотивация отдела продаж, например, противоречит стратегическим целям. Причем нельзя сказать, что система плохая, просто она идет вразрез со стратегическими целями либо вообще в противоположном направлении. Скажем, стратегия развития бизнеса — увеличение доли рынка, а в системе мотивации отдела продаж нет ни одного показателя, связанного с привлечением новых клиентов и увеличением стоимости чека. И за счет чего мы будем достигать стратегических целей? Поэтому перед разработкой системы мотивации неплохо бы разобраться, зачем она, что мы хотим усилить. Ведь мотивация — это побудитель к действию.

2. Наличие управленческого учета.

Мотивация всегда опирается на ключевые показатели эффективности (KPI). А если учета у нас нет, то откуда взять те самые цифры, которые мы хотим контролировать?! Большой вопрос. У нас должен быть инструмент для сбора показателей, которые мы закладываем в систему мотивации. Что будем оценивать, с чем сравнивать?

3. Наличие системы контроля.



Мотивация должна базироваться на осознании собственниками и первыми лицами бизнеса важного момента: добиться выдающихся результатов можно только при условии вовлеченности сотрудников. А чтобы их вовлечь, нужно делиться, давать им больше возможностей заработать.

Это пункт выступает в тесной связке с предыдущим. Золотой постулат мотивации: любой здравомыслящий сотрудник выполняет только то, что мотивируется и контролируется. Если контроля нет, человек понимает, что этот кусок работы не в фокусе, он не является приоритетом, и можно сделать его потом. А потом — это практически никогда. Поэтому, прежде чем внедрять систему мотивации, мы должны убедиться в том, что у нас есть система сбора и контроля над выполнением тех или иных показателей.

4. Понимание стадии развития компании.

Этот фактор в большей степени стратегический. Мы знаем, что любая компания проходит через определенные стадии развития: это зарождение, младенчество, юность, рост и т.д. На каждой из стадий должна быть своя мотивация. Например, в новой компании, где все еще строится на энтузиазме, мотивационные послы больше направлены на энергетику, на достижение первых результатов, все держится на энергии основателя. Причем послы рассчитаны на коллективный, совместный порыв. Компания в стадии юности больше ориентирована на индивидуальные показатели, а на стадии расцвет в мотивации появляются показатели соблюдения норм, регламентов.

5. Наличие квалифицированных руководителей среднего звена.

Главный постулат этого пункта в том, что мотивация держится на руководителях среднего звена. Их задача — объяснить подчиненным, за что они получают деньги, что именно мотивируется, а также спланировать их деятельность, поставить задачи и проконтролировать выполнение. Если этого не происходит, то система мотивации начинает пробуксовывать. К сожалению, так происходит в большинстве белорусских



Александр Паньков,

Управляющий партнер, руководитель направления стратегического развития, бизнес-тренер Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»



и российских компаний. Мы видим, что часто руководитель среднего звена не в состоянии объяснить подчиненным, из чего складывается их доход. Соответственно, поставить задачи, замотивировать сотрудников на их выполнение тоже не получается. А если этого нет, то система мотивации оказывается бесполезной.

ИСТОРИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

6. История компании.

Мотивация как система очень сильно зависит от истории компании, ее развития, ее структуры, моментов прохождения различных стадий, устоявшихся традиций, правил и ценностей. Именно исторические факторы развития компании зачастую не дают возможности создать коробочный продукт (например, как 1 С).

7. История внедрения предыдущих систем мотивации.

Здесь важно, что именно сработало, а что нет, каковы ожидания сотрудников, какой может быть их реакция. Например, если мы шесть раз внедряли разные системы мотивации и ни одна из них не заработала, то вряд ли на седьмой попытке стоит рассчитывать на благожелательное отношение персонала. Скорее всего, мы столкнемся с достаточно серьезным сопротивлением.

8. Амбиции и «жадность» собственников.

Мотивация должна базироваться на осознании собственниками и первыми лицами бизнеса важного момента: добиться выдающихся результатов можно

только при условии вовлеченности сотрудников. А чтобы их вовлечь, нужно делиться, давать им больше возможностей заработать.

9. История управления.

Это важный фактор, тесно связанный с предыдущим. Речь о том, какая система управления действовала в компании. Руководил бизнесом собственник и основатель бизнеса или наемный топ-менеджер? Были внедрены системы показателей или до этого момента компания управлялась по ощущениям? Это когда индикаторов мало, а есть барин, который чудит и на свое усмотрение с барского плеча распределяет какие-то премии.

10. Кто хозяин мотивации?

Этот момент не менее важный, поскольку сегодня в белорусских и российских компаниях тренд не очень благоприятный. Речь о том, кто вообще занимается системой мотивации. Так вот в большинстве своем это делает финансовый директор. Человек, который работает с доходами и расходами, а фонд оплаты труда считает расходной частью. Но это только одна часть проблемы. Вторая состоит в том, что финансист чаще всего оперирует только цифрами, а в системе мотивации должны быть и другие, нефинансовые показатели. Если брать западный подход, там хозяином мотивации, как правило, выступает директор по персоналу, директор по развитию. Они в состоянии объединить набор различных показателей: не только финансовых, но и поведенческих, направленных на исполнение стандартов, достижение рыночных позиций, развитие.

HR-СИСТЕМА

За этот блок отвечает в компании HR-директор, если таковой имеется, или топ-менеджер, в функции которого входит управление персоналом. Этот человек вырабатывает эффективную систему мотивации.

11. Наличие системы информирования.

Сотрудники должны ясно представлять, что важно для компании, что приветствуется, на чем делает компания фокус в своем развитии. Кроме того, сотрудники должны понимать, что нужно сделать, чтобы больше заработать, карьерно и профессионально расти.

12. Корпоративная культура компании.

Система мотивации однозначно должна быть привязана к корпоративной культуре. Почему не работают многие системы мотивации? Рассмотрим простой пример. В компании сложилась клановая корпоративная культура (что само по себе не есть плохо), поэтому здесь отношения превалируют над результатом. Это ситуация, когда под крышей одного офиса собираются хорошо знакомые люди, которые когда-то вместе учились, тренировались, служили и т.д. И если в такой компании разработана система мотивации, жестко привязанная к финансовым результатам, она встретит очень серьезное сопротивление. Мотивация предполагает жесткую ответственность («Платон мне друг, но истина дороже»), люди — это лишь инструмент достижения цели. Но это противоречит клановой корпоративной культуре. В таких компаниях отношение к персоналу важнее любого показателя.

13. Связка материальной и нематериальной мотивации.

Здесь мы говорим о том, что при достижении определенного порога, когда удовлетворены базовые потребности людей (хотя деньги все равно остаются мерилем), начинают резко расти и другие потребности. Это потребность в общении, уважении, осознании собственной значимости. Люди хотят принять участие в новых проектах, проявить себя. И здесь появляется достаточно большой набор средств нематериальной мотивации. При этом нужно помнить, что чем больше компания, тем логичнее выстраивать материальную мотивацию системно — в привязке не к людям, а к должностям. Нематериальная мотивация всегда сугубо личностная. Она учитывает потребности конкретного сотрудника и нацелена на точечную работу с ним. Кстати, умение создать нематериальные стимулы — это одна из серьезных компетенций, которым надо обучать руководителей и среднего, и высшего звена. При этом мы четко понимаем, что нематериальная мотивация сама по себе нежизнеспособна, нужна ее привязка к материальной мотивации. В любом западном бизнесе действует правило: несколько раз ты стал лучшим и нарвался на похвалу начальства, а на пятый должен получить что-то материальное. Премию, повышение или какие-то новые возможности. Это связки, за счет которых нематериальная мотивация становится до-

В любом западном бизнесе действует правило: несколько раз ты стал лучшим и нарвался на похвалу начальства, а на пятый должен получить что-то материальное. Премию, повышение или какие-то новые возможности.

статочно серьезным ресурсом повышения эффективности.

14. Портрет сотрудника компании.

Одна из бед при разработке системы мотивации — ее заточенность под иной портрет сотрудника. Например, мы ориентируемся на активность (активные продажи, активную жизненную позицию, активность в делах компании), а среднестатистический сотрудник — это администратор без особых амбиций. Получается, что система мотивации вроде бы хорошая, а сотрудников она не греет. Если же мы хотим через систему мотивации поменять портрет сотрудника, а это всегда связано и с корпоративной культурой, то должны понимать, что получим не только новый портрет, но и новых сотрудников.

15. Мотивация в рынке.

Что значит для мотивации быть «не в рынке»? Это если мы создали блестящую систему стимулов, а в графе «итога» у сотрудника при любом раскладе получается доход ниже среднерыночного. Поэтому еще на этапе разработки системы мотивации надо смоделировать общие доходы, состоящие из окладов и переменных частей, и сравнить их с рыночной ситуацией. Если наши зарплаты остаются низкими, персонал будет подвержен переманиванию. Если зарплаты слишком высокие, это тоже отобьет тягу к достижению цели («перекармливать» персонал вредно).

Несколько важных слов в заключение. Система мотивации — это не двухнедельный проект, как иногда принято считать («вот сейчас табличку выстроим, деньги распределим, и будет хорошо»). Это тяжелый комплексный проект, который затрагивает очень многие моменты. Прежде чем строить таблички, надо навести порядок в компании, чтобы вся эта мотивационная «шестеренка» заработала. Как показывает практика, большинство компаний не принимают в расчет факторы, о которых говорилось выше. Именно поэтому многие из них за несколько лет могут десять раз поменять систему мотивации и окончательно в ней разочароваться. Да, проект тяжелый. В моем понимании он требует от трех до шести месяцев напряженной работы. Но при этом любая компания в состоянии это сделать, если выделит разработку систему мотивации в отдельный проект и создаст действующую рабочую группу, способную влиять на все ключевые факторы.

NB