

Мотивация персонала

Елена Лимонова,

управляющий партнер, кадровое агентство Staff-UP, Москва

Нематериальная мотивация: грани системы

Есть ли различия в построении системы мотивации в торговых сетях и в производственных организациях? Можно ли заменить увеличение заработной платы другими, порой более эффективными инструментами? Может ли мотивация, а соответственно, и лояльность сотрудника повышаться со временем работы в компании? Ответы на эти и другие вопросы о системе нематериальной мотивации волнуют многих специалистов по управлению персоналом, ведь в программах нематериального стимулирования сотрудников, ориентированных на достижение баланса между интересами и возможностями компании, а также интересами и потребностями ее сотрудников, кроется огромный потенциал.

Наверняка многие из читателей на практике сталкиваются с внедрением инструментов нематериальной мотивации на пике моды на ту или иную методику, отнюдь не всегда используемую адекватно и верно, и остаются марионетками в руках начинающих специалистов по управлению персоналом. Все это не несет практической пользы сотрудникам и бизнесу в целом, а иногда и изрядно вредит основным процессам. Увлечшись использованием массовым анкетированием (например, сотрудников производства или складского комплекса), легко допустить простои на рабочих местах. Вовлекая сотрудников в корпоративные конкурсы и состязания без подробного объяснения условий участия и алгоритма оценки результатов, можно перейти грань здоровой конкуренции и устроить серьезные баталии между подразделениями и отдельными работниками. А

нарушение принципов внутренней справедливости может обернуться демотивацией работников.

Нельзя внедрять изменения без вдумчивого анализа существующей ситуации, постановки цели и ожидаемого результата. Также важно помнить, что система нематериальной мотивации – важная составляющая HR-стратегии, которая разрабатывается на основе бизнес-стратегии организации либо понимания и согласованности с основными бизнес-задачами.

Для иллюстрации возможностей использования инструментов нематериальной мотивации приведем пример из рабочей практики.

На момент прихода директора по персоналу в группу компаний, объединявшую два бренда и 64 салона сотовой связи в Москве и Московской области, HR-подразделение не было уполномочено выполнять стратегическую функцию. Его основной задачей являлось закрытие вакансий в активно расширяющейся сети салонов. Сотрудники, увольняющиеся из организации, тут же заменялись другими, без анализа причин увольнения, без попыток удержания ключевых специалистов. Концепция управления персоналом, как качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива, учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности, отсутствовала в связи с незрелостью процессов в период бурного роста организации.

Миссия собственника заключалась в создании престижной, известной, прибыльной компании, в штате которой работали высококвалифицированные сотрудники, имевшие широкие возможности для карьерного и профессионального развития.

Бизнес-цели компании тоже были определены. Среди них:

- ▶ двукратное увеличение количества салонов связи в течение двух лет;
- ▶ повышение выручки на 20% при сохранении маржинальности в течение одного года;

► снижение текучести персонала на 10%.

Для реализации поставленных целей со стороны подразделения по работе с персоналом, в состав которого входило три отдела (общее количество сотрудников составляло 9 человек), был проведен анализ качественного и количественного состава сотрудников, т. е. социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры (*приложение 1*). Результаты анализа повлияли на разработку программы нематериальной мотивации. Персонал в основном состоял из несемейных молодых людей (юношей и девушек) в возрасте до 25 лет, со средним специальным или незаконченным высшим образованием. Эта категория сотрудников относилась к работе не просто как к возможности получения дохода, она испытывала потребность работы в комфортной, дружественной атмосфере. Для многих это было первым местом работы, поэтому личность наставника и руководителя была для них весьма значима. Проходить обучение и получать необходимые для работы навыки было естественной потребностью.

Также были проведены анкетирование (*приложение 2*) и SWOT-анализ кадровой политики (*табл. 1*). На это ушло несколько недель.

Таблица 1. Матрица SWOT-анализа (фрагмент)

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокий уровень лояльности персонала (анкетирование подтвердило готовность сотрудников расти и развиваться в компании).	1. Сложности построения коммуникаций между центральным офисом и розничной сетью.
2.....	2.....
3.....	3.....
4. Сравнительно низкий уровень бюрократии	4. Практически отсутствуют кадровая политика, практика развития персонала

Возможности	Угрозы
<p>1. Стабильность компании – давняя история развития</p> <p>2.....</p> <p>3. Географически удобное расположение салонов – возможность выбрать место работы максимально близко к месту проживания</p>	<p>1. Потеря квалифицированных кадров: сотрудники уходят, не видя возможности карьерного и профессионального роста.....</p> <p>2.....</p> <p>3. Отсутствие необходимого количества персонала (особенно в высокий сезон)</p>

По итогам данной работы была разработана стратегия по управлению персоналом, утвержденная генеральным директором. Основные разделы этой стратегии: «Обучение и развитие персонала»; «Внутренние бизнес-процессы (локально-нормативная документация)»; «Система вознаграждения»; «Персонал, как внутренний клиент (удовлетворенность, вовлеченность, лояльность)».

Кроме того, была пересмотрена система KPI для руководителей розницы и сотрудников HR-службы, разработаны показатели текучести в процентах (отдельно среди стажеров и давно работающих сотрудников), наличие кадрового резерва, степень вовлеченности персонала (количество рационализаторских предложений, участие в корпоративных мероприятиях), уровень удовлетворенности персонала.

Также был проведен ряд мероприятий:

► увеличение карьерной лестницы для торгового персонала – добавлены промежуточные звенья «И.О. старшего продавца», «И.О. директора магазина». Цель мероприятия – удержание персонала в компании на длительный срок. Переход на каждую новую должность был связан не только с эффективностью, но и с продолжительностью работы в организации. Нужно было проработать не менее 6 месяцев, для того чтобы претендовать

на возможное повышение в должности. Цель – увеличить период работы в компании, создать возможность карьерного роста;

▶ кроме карьерного роста стало возможным горизонтальное развитие. Цель – удержать ключевых сотрудников и предоставить возможность профессионального роста. Появились должности ведущих специалистов трех категорий в зависимости от глубины знаний по товарным направлениям. Экспертное знание тарифных планов давало возможность претендовать на 3-ю категорию; тарифных планов и смартфонов (технические характеристики, настройки, товары-заменители и пр.) – на 2-ю категорию. Небольшое количество экспертов 1-й категории могли похвастаться глубоким знанием дополнительного ассортимента, например, портативных устройств. Должность ведущего специалиста давала возможность получить признание тем работникам, которые не хотели или не могли занять должность руководителя;

▶ был организован учебный центр, одним из преподавателей которого стал сотрудник розницы, что еще раз проиллюстрировало возможность профессионального роста и карьерного развития. Основная программа – тренинги по продажам, во время которых отрабатываются рабочие ситуации, оттачиваются навыки формирования потребности, работы с возражениями, завершения продажи. Большая роль отводится обучению CRM-системам, действующим в компании. Меньшая по времени, но не менее значимая часть – обучение и развитие кадрового резерва и действующих руководителей.

В рамках учебного центра проводится welcome-тренинг для новых сотрудников, дающий представление о работе в компании, формирующий положительный HR-бренд, и одновременно с этим являющийся командообразующим мероприятием. Это наиболее короткий тренинг из всего арсенала учебного центра, проводимый в течение двух часов в начале каждой рабочей недели, как правило, бизнес-тренером или рекрутером, занимающимся подбором розничного персонала;

- ▶ проведены профессиональные и творческие конкурсы между сотрудниками / отделами;
- ▶ прошли корпоративные праздничные и спортивные мероприятия;
- ▶ размещена открытая информация о миссии, стратегии компании на информационных досках и интранет-сайте, который был создан также силами HR-службы с привлечением сотрудников ИТ-отдела.

Успешная реализация перечисленных мероприятий позволила изменить статус HR-подразделения, получить признание их значимости со стороны линейных руководителей и топ-менеджмента, добиться доверия к работе со стороны всего персонала. Но важнее всего то, что были достигнуты основные цели бизнеса.

Оценкой эффективности мероприятий также служили анкеты обратной связи, опросы, определяющие уровень удовлетворенности персонала и внутренних бизнес-заказчиков, а также разработанные HR-метрики:

- 1) текучесть персонала – для розницы на уровне 5%;
- 2) абсентеизм – количество самовольных невыходов на работу;
- 3) расходы на персонал, как процент от выручки;
- 4) замещение вакансий внутренними кандидатами (членами управленческого кадрового резерва или локального кадрового резерва).

Важную роль в реализации программы нематериальной мотивации играет набор компетенций, которыми должен обладать HR-менеджер, отвечающий за это направление (*табл. 2*).

Таблица 2. HR-компетенции

Компетенция	Поведенческие проявления
Понимание специфики бизнеса	Формирует HR-стратегию исходя из стратегии развития компании с учетом сильных и слабых сторон (SWOT-анализ)
	Формирует совместно с руководителем направления профиль кандидата на любую должность в компании
	Понимает основную мотивацию в зависимости от должности (мотивация рабочего конвейерного производства и мотивация менеджера по продажам услуг принципиально разнятся)
Профессиональные знания и прикладной опыт в сфере С&В, трудового законодательства	Вносит изменения в систему вознаграждения (например, наставники, резервисты, И.О. руководителей, и пр.)
Обучение и развитие персонала	Формирует и адаптирует систему обучения, исходя из бизнес-целей компании и потребностей внутренних заказчиков
Агент изменений, переговорщик	Обладает эмоциональным интеллектом, легко устанавливает контакт с различными типами людей. Способен продавать идеи. Сохраняет позитивный настрой, умеет разрешать конфликты, работать с возражениями
Стратег	Глубоко анализирует ситуацию, видит проблему системно. Продумывает возможные последствия, взвешивает риски

В дополнение к ключевым компетенциям следует отметить, что без командного лидерства и способности привлекать к разработке и реализации руководителей подразделений и топ-менеджмента обойтись невозможно.

Зачем нужно привлекать сотрудников, не являющихся специалистами по работе с персоналом? Все очень просто. Во-первых, привлечь к участию в разработке – значит получить поддержку в реализации. Во-вторых, именно непосредственному руководителю очевидны как проблемы, так и пути их решения в работе с сотрудниками своего подразделения. Ну, а в-третьих, ошибочно мнение о том, что нематериальная мотивация не требует финансовых затрат и это набор бесплатных для компании мероприятий. Большинство инструментов требует не только рабочего времени вовлеченных руководителей, но и значительных материальных вложений. В связи с этим, только располагая информацией о финансовых ресурсах и возможностях компании, можно разработать и реализовать эффективную систему (табл. 3).

Таблица 3. Матрица ответственности

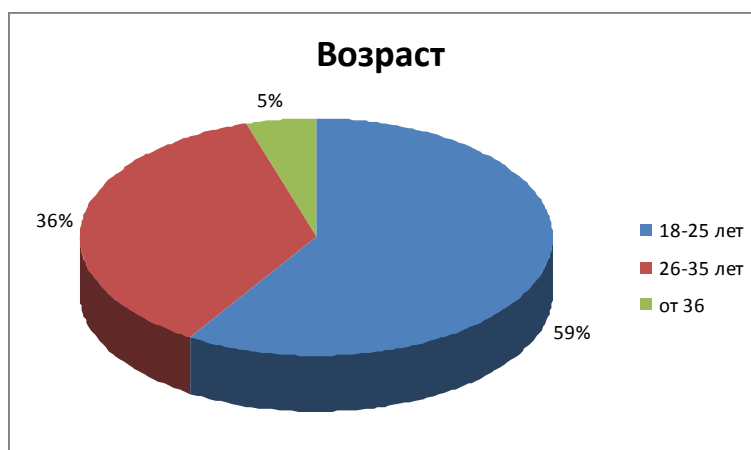
План мероприятий	Ответственный сотрудник / подразделение	Участвующий сотрудник / подразделение
Определение бизнес-стратегии / бизнес-целей	Топ-менеджмент	–
Качественный/количественный анализ кадрового состава сотрудников	HR	–
Анкетирование, опрос	HR	
SWOT-анализ кадровой политики	HR	Топ-менеджмент, Руководители подразделений
Разработка плана мероприятий	HR	Топ-менеджмент,

с учетом финансовых ресурсов		финансовая служба
Согласование системы нематериальной мотивации и плана мероприятий	Топ-менеджмент	
Подготовка регламентирующих документов	HR	руководители подразделений
Реализация плана мероприятий	HR, руководители подразделений	
Оценка эффективности	Топ-менеджмент	

Приложение 1.

Анализ качественного и количественного состава сотрудников

Социально-демографические структуры



18–25 лет 26–35 лет от 36 лет



Женат / замужем Холост / не замужем

Профессионально-квалификационные структуры



Незаконченное высшее Среднее специальное Среднее полное общее

Высшее



Приложение 2.

Анкета

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты, об эффективности работы отделов, создания условий работы, позволяющих достигать успехов в профессиональном совершенствовании сотрудников, о развитии компании, росте заработной платы, создании комфортного корпоративного климата. Результаты нашего исследования будут зависеть от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Сообщаем Вам, что мнение каждого отдельного человека является конфиденциальной информацией и не подлежит оглашению.

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните)

Мотивационный фактор	Степень Вашей удовлетворенности				
	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
	1	2	3	4	5
1. Размер дохода					
2. Соотношение рабочих задач (усилий) и размера дохода					
3. Возможность влияния на					

увеличение дохода					
4. Разнообразие работы					
5. Самостоятельно сть в работе					
6. Соответствие работы личным способностям					
7. Возможность должностного продвижения					
8. Санитарно- гигиенические условия					
9. Отношения с коллегами					
10. Отношения с непосредственн ым руководителем					
11. Уровень технической оснащенности					

2. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы в процентах. Отметьте, на ней, пожалуйста, степень Вашей удовлетворенности своим трудом (поставьте галочку)

Работой совершенно не удовлетворен	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Работой полностью удовлетворен

3. Каковы Ваши планы на ближайшие год-два (ответ подчеркнуть)

- ▶ продолжать работать на прежней должности
_____;
- ▶ перейти на следующую должность
_____;
- ▶ перейти работать в другое структурное подразделение
_____;
- ▶ перейти работать в другую организацию без смены специальности
_____;
- ▶ перейти работать в другую организацию со сменой специальности
_____;
- ▶ иное _____;

4. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)

Мотивационный фактор	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1. Доход							
2. Моральное стимулирование (публичная похвала, публичное признание успехов,							

поручение ответственных задач и пр.)							
3. Вертикальная карьера (повышение в должности)							
4. Трудовой настрой коллектива							
5. Общая социально-экономическая ситуация в стране							
7. Боязнь потерять работу							
8. Элементы состязательности (корпоративные соревнования, конкурсы)							

5. Выберите из перечисленных характеристик работы пять наиболее важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, напротив менее важной – 2, затем 3, 4, 5

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста (горизонтальная карьера)	
3. Возможность карьерного роста (вертикальная карьера)	
4. Разнообразие работы	
5. Высокая заработная плата	
6. Самостоятельность в выполнении работ	

7. Престиж профессии	
8. Благоприятные условия труда	
9. Низкая напряженность труда	
10. Благоприятный психологический климат	

6. Оцените с помощью линейной шкалы в процентах уровень Вашей трудовой активности (поставьте галочку)

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи

7. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности

8. Оцените по пятибалльной шкале (5 – отлично, 1 – очень плохо) работу следующих подразделений (оцените их профессионализм, оперативность в решении рабочих вопросов, лояльность, отношение к сотрудникам и пр.) Также напишите, что бы Вам хотелось изменить в их деятельности

Наименование структурного подразделения, оценка и комментарии

Наименование структурного подразделения, оценка и комментарии

Наименование структурного подразделения, оценка и комментарии

Благодарим Вас за ответы!