

# Мотивация сотрудников региональных офисов компании

Отсутствие информации может стать серьезным демотивирующим фактором и превратиться в препятствие для развития компании. Особенно проблема информационной изолированности персонала актуальна для тех организаций, филиалы которых расположены в разных регионах России. В статье также рассматриваются проблемы мотивации, вызванные разницей во времени между Москвой и другими городами нашей страны. Автор предлагает свой путь решения данных задач, основанный на практическом опыте.

**Пискарева  
Виктория Алексеевна**



Руководитель отдела регионального подбора корпорации «Хэппилэнд». Окончила Московский государственный технический университет «МАМИ», Центр кадровых технологий XXI век. Работала руководителем отдела по подбору персонала в секторе FMCG в кадровом агентстве «Выбор». (г. Москва)

В настоящий момент организации все больше и больше расширяют географию своего присутствия и стремятся завоевать новые рынки сбыта. Данная экспансия, разумеется, сопровождается открытием новых филиалов и представительств в различных регионах страны и, безусловно, увеличением штата компании за счет привлечения в нее сотрудников-местных жителей. В результате компания не только получает ряд несомненных преимуществ, но и сталкивается с определенными проблемами. Попытаемся выяснить, чем для нас, работников HR-подразделений, оборачивается открытие региональных филиалов и связанное с ним расширение штата компании.

В первую очередь, необходимо оптимизировать компенсационные пакеты для персонала в разных регионах: установить «вилки» окладов, размер компенсационных выплат, вознаграждений: не секрет, что рынок труда отличается не только в масштабах макрорегионов, но и в разных городах, расположенных внутри одного федерального округа. Кроме этого, необходимо дифференцировать компенсационные выплаты. Проиллюстрируем данное утверждение примером.

Компания работает в той части страны, где действует один оператор сотовой связи и тарифы на разговоры по мобильному телефону в 1,2–2 раза выше, чем в большинстве регионов. В этом

случае, очевидно, что затраты сотрудников на мобильную связь нужно компенсировать выплатой не фиксированной денежной суммы, а суммы, размер которой зависит от времени разговора.

Добавим, что та же ситуация может возникнуть в связи с компенсациями за бензин, пользование Интернетом и междугородней телефонной связью.

Следующая проблема, с которой сталкиваются менеджеры по персоналу, — это удержание сотрудников. Для ее решения очень важно, чтобы компенсационный пакет работников был адекватен условиям рынка.

Помимо этого, HR-менеджеры могут столкнуться с несовершенством

организационной структуры, схемы работы и взаимодействия сотрудников, внутрифирменных коммуникаций, внутреннего PR и т. д. Обычно тогда, когда принимается решение о региональной экспансии, рост численности персонала в регионах становится, по меньшей мере, заметным, а в большинстве случаев очень быстрым. Еще до того как численность работников начинает расти, крайне необходимо не только определить штатное расписание и сформировать ФОТ (фонд оплаты труда) на кадровое обеспечение регионального развития, а также регламентировать процедуры взаимодействия сотрудников центрального офиса и филиалов, для того чтобы избежать коммуникационных «провалов» и нарушений в процессе решения задач. Такие сложности обязательно возникнут. Причин, обуславливающих их появление, много. Среди них и удаленное управление, и разница во времени, и даже несовершенство связи.

На наш взгляд, особенно важна проблема информированности сотрудников филиалов компании, расположенных в регионах. Часто информация о событиях, происходящих в компании (о новых назначениях, изменениях структуры, о введении в действие новых регламентов и т. д.) поступает к сотрудникам филиалов несвоевременно и не в полном объеме, если, конечно, она не касается их непосредственной деятельности.

Таким образом, у сотрудников возникает ощущение информационной изолированности, которое может стать одной из причин их демотивации. Как этого избежать?

Необходимо создать систему, с помощью которой в филиалы

будут своевременно поступать новости и другая информация, а так же осуществляться обратная связь.

Основным инструментом, который будет способствовать распространению информации в регионах, может стать интернет-сайт компании. Это очень серьезный и функциональный ресурс, который помогает решить множество проблем, связанных с недостаточной информированностью сотрудников региональных филиалов. На интернет-сайте могут быть размещены основные сведения о компании, руководстве, новости фирмы и отрасли в целом, а также другая полезная информация. Помимо интернет-сайта, сегодня у большинства организаций, вероятно, есть и интранет-сайты (внутренние сайты, доступные только сотрудникам), где размещены телефонный справочник, основные регламенты и приказы, фотографии с корпоративных мероприятий, а также внутренняя информация, что называется «для служебного пользования». Однако сотрудники региональных офисов нередко не могут использовать внутренний сайт по техническим причинам.

#### Пример из практики

У сотрудников региональных филиалов компании, в которой работает автор данной статьи, в определенный момент возникло недовольство тем, что они не имеют возможности (по техническим причинам) посещать внутренний сайт корпорации. Это побудило начать поиски решения проблемы информирования сотрудников, работающих в офисах, расположенных в разных частях страны. В первую очередь был создан дополнительный «закрытый» для внешних пользователей

раздел интернет-сайта корпорации (см. рисунок). Он стал «площадкой», на которой дублировалась внутренняя информация, поступавшая с интранет-сайта, и у региональных сотрудников появилась возможность получать новости корпорации одновременно с теми, кто работал в центральном офисе, расположенном в Москве. На этом работа не закончилась. Сначала на сайт в основном помещали новости о жизни московского офиса. Данные сведения и, соответственно, сайт были неактуальны для сотрудников из других городов. Чтобы решить эту проблему в «закрытом» разделе создали «площадку» для публикации новостей из регионов в режиме онлайн. После этого любой сотрудник мог опубликовать новость из своего города. На сайте появились фотографии с мероприятий, которые проводились в региональных филиалах и сведения о событиях, происходивших там. Здесь же публиковалась информация о новых назначениях и перемещениях работников, что значительно упростило задачу «знакомства» сотрудников региональных филиалов с их московскими коллегами.

Третьим шагом, направленным на устранение проблемы, связанной с недостаточной информированностью персонала офисов, расположенных в разных частях страны, стало открытие форума в «закрытом» разделе. Благодаря этому появилась возможность не только публиковать местную информацию, но и обсуждать ее, критиковать, высказывать свои замечания, давать советы и рекомендации, поздравлять именинников и т. п.

Вышеописанные действия привели к следующим результатам:

— появился дополнительный источник получения информации

- «с мест» (а значит, самой достоверной и актуальной);
- увеличилась скорость принятия решений (за счет того, что возросло число сотрудников, осведомленных о проблемах);
- повысилась эффективность решения локальных проблем (поскольку коллеги начали обсуждать трудности и обмениваться опытом);
- сотрудники региональных офисов стали более лояльными к компании.

На этом работа, связанная с сайтом не закончилась: остались и другие идеи по использованию интернет-площадки для развития коммуникаций и совместному решению вопросов сотрудниками центрального офиса и региональных подразделений, но они еще не реализованы и находятся

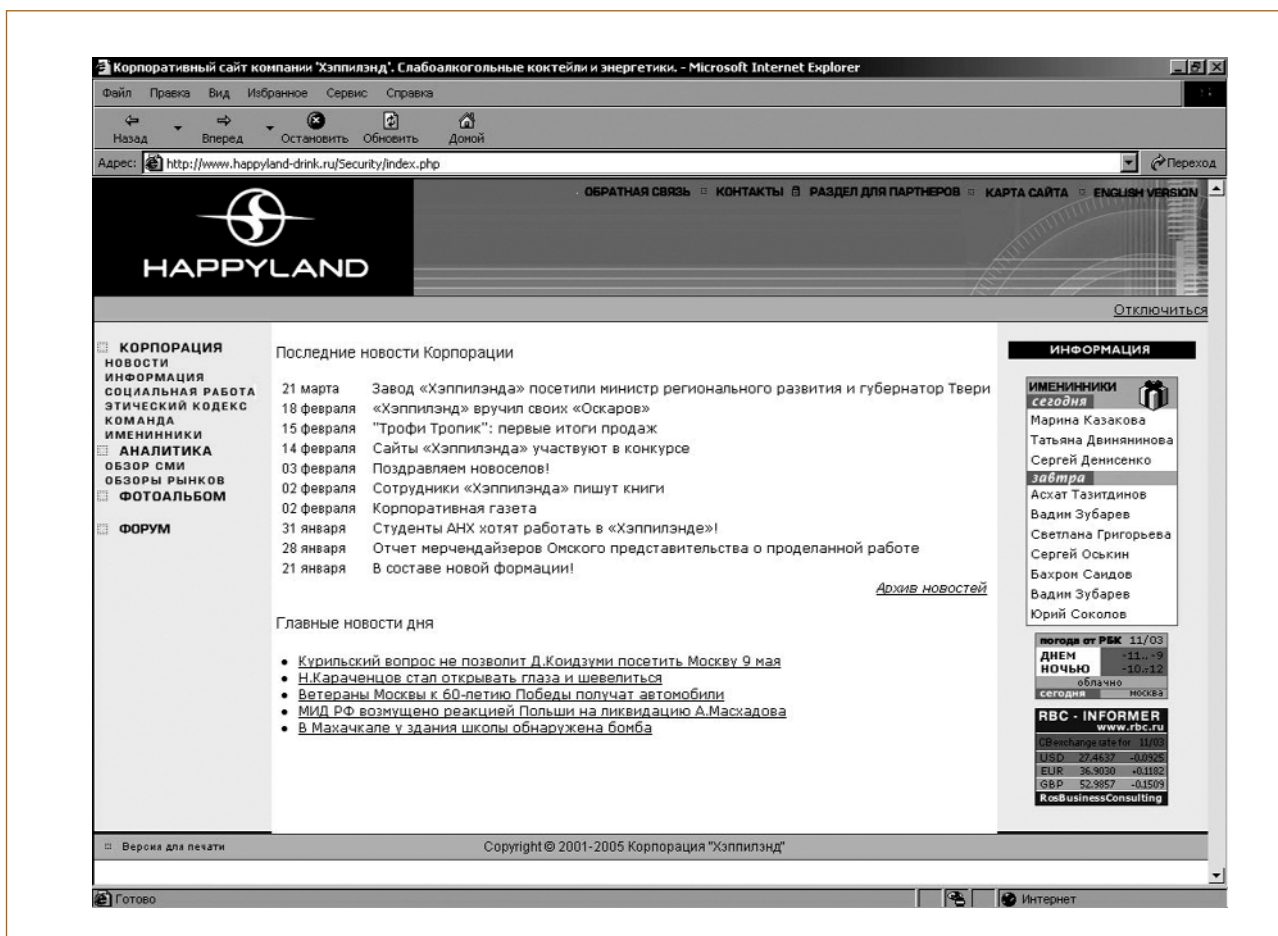
в стадии разработки. Однако повышение информированности сотрудников, работающих в регионах, уже позволило компании развиваться быстрее конкурентов, увеличивать эффективность работы отдельных сотрудников, служб и целых филиалов.

### Проблемы, вызванные разницей часовых поясов

Кроме того, что возникают проблемы общей неинформированности сотрудников региональных офисов, существуют также трудности, связанные с разницей часовых поясов. Данный вопрос актуален, потому что сотрудники московского офиса, особенно те, кто редко работает с регионами, не всегда задумываются над тем, что филиалы, расположенные в других городах, работают по местному времени.

Когда сотрудники центрального офиса взаимодействуют с региональными подразделениями, они должны учитывать наличие разницы во времени и понимать, что Россия — это не только Москва. Несмотря на то что сотрудники из разных городов России в какой-то мере уже привыкли жить по московскому времени, безусловно, разница часовых поясов может стать причиной возникновения дополнительной демотивации работников (особенно персонала филиалов, расположенных в восточных регионах, где разница во времени с Москвой — «плюс» два и более часа). И, в общем, это вполне понятно: вряд ли кому-либо понравится отвечать на телефонные звонки не в рабочее время, а спустя несколько часов, после того, как рабочий день уже закончился?!

Рисунок. Корпоративный сайт компании «Хэппилэнд»



Это особенно важно сегодня, когда в служебных целях часто используются мобильные телефоны и сотрудникам приходится начинать рабочий день по местному времени, а заканчивать по московскому, ежедневно увеличивая тем самым продолжительность своего рабочего дня на два-три часа. Работники также получают задания по электронной почте с указанием срока исполнения, который рассчитывается по московскому времени. Иногда сотрудникам присылают поручения, которые необходимо выполнить немедленно, при этом не учитывается, что рабочий день в регионе уже закончен, и даже если сотрудник филиала уже привык трудиться по новому расписанию, связаться с партнерами в нужный момент нельзя, поскольку весь город живет по своему, местному, времени.

Поэтому сотрудникам центрального офиса следует особое внимание уделять планированию своего рабочего дня с учетом разницы во времени между Москвой и другими российскими городами. Можно предложить следующий вариант решения проблемы: в комнатах работников, которые чаще других должны связываться с персоналом региональных подразделений (сотрудников отделов продаж, регионального трейд-маркетинга или бренд-менеджеров), можно повесить часы, которые будут показывать время других городов.

Данная проблема также решается с помощью внутреннего сайта, о котором уже упоминалось выше. На сайте наряду со счетчиком московского времени, нужно разместить еще и счетчик, который будет

показывать время в Екатеринбурге или Новосибирске.

Описанные нами мероприятия помогают:

- повысить эффективность решения задач за счет синхронизации действий во времени посредством увеличения скорости принятия решений и повышения производительности труда персонала;
- повысить удовлетворенность сотрудников региональных офисов при помощи создания видимости повышенного внимания к ним (для этого работникам московского офиса нужно лишь немного скорректировать свои действия);
- создать в компании общее информационное поле, позволяющее сотрудникам работать эффективнее, а организации развиваться еще быстрее.