

ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ЧЕРЕЗ МОТИВАЦИЮ

Не секрет, что сейчас практически во всех областях кадрового рынка ведутся войны за таланты. «Как воспитать лояльных сотрудников, любящих компанию и преданных делу?», — вопрос, волнующий любого руководителя. В этой статье автор попыталась проследить, от чего зависит лояльность персонала, и остановилась на анализе мотивационных факторов применительно к тем сферам, с которыми в силу спецификации работы лучше всего знакома, — недвижимости и фармацевтике.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: лояльность, система мотивации, система формирования бонусов, КПЭ

Понятие «лояльность» (от франц. loyal — «верный долгу и обстоятельствам, приверженный власти») означает уважение к властям и верность действующим законам. Лояльность персонала предполагает преданность руководителю, фирме и делу.

Сегодня отмечается тенденция снижения уровня лояльности сотрудников. Главным образом, это связано с условиями современного рынка: он динамичен, компании ведут борьбу за таланты, и специалисты чаще получают предложения, которые заставляют их задуматься о смене места работы.

От чего же зависит лояльность персонала? На практике мы неоднократно замечали явную взаимосвязь между степенью лояльности сотрудников и харизматичностью их лидера.

Например, в течение пяти лет мы тщетно пытались «хантить» работников одной фармацевтической компании, но никто из них не был готов уходить. Однако в последние два года специалисты все охотнее стали рассматривать предложения. Что же произошло? Ответ прост: два года тому назад в этой компании сменился руководитель.



Ворошилова Ольга Ивановна — руководитель департамента «Недвижимость. Фармацевтика» компании Cornerstone Inc (г. Москва)

Или другой пример. Мы работали с компанией, в маркетинговом и медицинском отделах которой сильно различались показатели текучести кадров. Система мотивации была единая, а руководители отделов — разные. Руководитель первого отдела — харизматичный лидер, никто из специалистов не желал выбывать из его команды. Руководитель второго — крайне жесткий менеджер, который не преуспел в деле налаживания контакта с персоналом.

Таким образом, можно предположить, что лояльность сотрудников в целом, прежде всего, означает лояльность к лидеру. Многие полагают, будто секрет лидерства кроется в личностных качествах. Однако наряду с харизмой, интеллектом, обаянием не менее важно для грамотного руководителя понимание сути мотивации персонала. Менеджер, знающий, почему специалист работает на него, имеет представление о том, как управлять таким сотрудником и как сохранить его лояльность.

Отметим, что в каждом сегменте рынка на первый план выходят различные факторы мотивации. Нашей компанией было проведено специальное исследование факторов мотивации менеджеров на фармацевтическом рынке и на рынке недвижимости.

Для менеджеров, работающих на рынке недвижимости, приоритеты распределились следующим образом. На первом месте по значимости расположился фактор величины заработной платы, дополнительных выплат и поощрений. На втором месте — возможности продвижения по службе. На третьем — имидж компании.

На рынке фармацевтики иерархия факторов совсем иная. Наибольшее внимание было уделено социальному пакету. Наравне с этим фактором оказались значимы возможности продвижения по службе и имидж компании. Неудовлетворительный уровень заработной платы занял второе место в рейтинге причин смены работы.

Возможно, такое распределение приоритетов связано с тем, что рынок фармацевтики развивается не так быстро и хаотично, как рынок недвижимости, на котором со сменой места заработная

плата специалиста может увеличиться в два-три раза. В фармацевтических компаниях повышение компенсации при переходе составляет обычно не более 20–30%, и это ограничение приводит к тому, что внимание соискателя заостряется на других факторах. Именно поэтому на первое место выходит социальный пакет.

Расходы фармацевтических компаний на соцпакет сотрудников зависят, конечно, от размеров и престижности компании, ее корпоративной политики. Однако, в среднем, можно сказать, что организация обычно тратит на соцпакет около 8–10% всего бюджета, выделенного на расходы на персонал, тогда как 80–90% составляет фонд оплаты труда.

Современные зарубежные тенденции в области социальных выплат можно проиллюстрировать на примере предоставления соцпакета одному из наших кандидатов, занимающему управленческую позицию в фармацевтической компании одной из европейских стран. Сотруднику предоставляется служебная машина, если необходимо поехать на встречу к клиенту; для собственной машины предусмотрено бесплатное парковочное место возле офиса, а также выделяется определенная сумма в качестве компенсации на бензин. При командировках оплачиваются расходы на получение всех необходимых документов и перелет в салоне бизнес-класса. При переезде фирмы сотруднику предоставляется компенсация всех релокационных расходов. Если же человек теряет работу по вине компании, ему гарантируется выплата годового оклада, а в последующий год — 80% оклада. Также сотруднику предлагается компенсация на ребенка и 50% оплаты корпоративного детского сада. Отпуск возможен в любое удобное время, также предусмотрены семь дней отгулов в году по болезни без предоставления справки от врача. Кроме того, мужчинам, наравне с женщинами, предоставляется отпуск по уходу за ребенком. Еще одним интересным, типично европейским бонусом можно считать то, что если сотрудник покупает билет в театр, компания берет на себя оплату 50% стоимости билета.

В России в целом наблюдается схожая ситуация, хотя, конечно, билеты в театр сотрудникам не оплачивают. При этом у нас очень популярен такой компонент соцпакета, как оплата занятий в фитнес-клубе, к которому в Европе относятся «прохладнее». Также для российского бизнеса весьма принципиальной является мотивация сотрудников к изучению английского языка, в связи с этим очень часто руководство компании предлагает полностью или частично оплатить языковые курсы для своих ценных кадров.

Интересным новшеством можно считать недавно введенную практику так называемых *flexible benefits*. Суть программы состоит в том, что назначается определенная ограниченная сумма (обычно она примерно равна месячной заработной плате) и на эту сумму сотруднику предлагается выбрать те компоненты соцпакета, которые необходимы именно ему. Это может быть оплата фитнеса, билетов или тура за рубеж, дополнительной медицинской страховки, страховки для членов семьи и т.д.

Должность медицинского представителя предполагает такие стандартные компоненты социального пакета, как наличие корпоративного автомобиля, оплата расходов на мобильную связь, добровольное медицинское страхование, предоставление корпоративных обедов или компенсация за них. Соцпакеты менеджеров среднего звена по составу очень схожи, и, помимо стандартных, уже упомянутых компонентов, могут включать в себя оплату фитнеса и специализированных тренингов и курсов. Что же касается топ-менеджмента, то здесь мотивация и долгосрочное удержание сотрудника выходят на первый план, в связи с чем управленцам высшего звена часто предоставляются такие «бенефиты», как корпоративная пенсионная программа и возможность получения опционов.

Особая важность соцпакета как фактора мотивации специалистов фармацевтического рынка не удивила нас. Заметим, что *фармацевтический рынок более структурированный и развитый, нежели, например, рынок недвижимости, а на каждом*

структурированном рынке соцпакет имеет для работников большое значение.

На рынке недвижимости совсем иная ситуация. Недавно мы провели исследование узкого сегмента — топ-менеджмента на рынке недвижимости. Оказалось, что социальный пакет для менеджеров высшего звена вовсе не так важен. 36% опрошенных вовсе не предоставляются социальные льготы. Работодатель полагает, что компенсации покрывают все статьи расходов, и, честно говоря, сами топ-менеджеры часто думают так же. Из тех, у кого есть соцпакет, только каждый третий считает, что наличие его — важный фактор при принятии решения о смене места работы.

Таким образом, наше исследование — лишнее подтверждение того, что *предоставление социальных льгот вовсе не является ключевым фактором мотивации топ-менеджеров, работающих на рынке недвижимости. Главное — отношение с руководителем/собственником.*

Для многих топ-менеджеров крайне важна фигура первого лица — сильного, авторитетного лидера, на которого можно ориентироваться, как на образец, и у которого есть чему учиться. В этой ситуации одним из важнейших инструментов мотивации топ-менеджеров становится внимание первого лица, которое он уделяет членам своей команды, его готовность советоваться с подчиненными, привлекать их к обсуждению насущных вопросов, общаться.

Помимо отношений с собственником или руководителем, для высшего звена важна *финансовая мотивация*: достойный оклад и четкая система бонусов за реализованные проекты привлекательны для большинства топ-менеджеров. Усредненная сумма по фиксу для топ-менеджмента на рынке недвижимости составляет \$250–500 тыс. в год. Компенсация зависит от оборота компании, объема сделок, масштабности проектов и задач. Кроме того, для топ-менеджеров предусмотрены бонусы и премии.

По данным нашего исследования, в сфере недвижимости около трети топ-менеджеров имеют пакеты с долей бонуса от 20 до 50% от заработной

платы. Более чем у половины респондентов доля бонуса в пакете составляет от 50 до 100%, и значит, по всей видимости, такая структура типична для рынка.

Впрочем, размер бонусов может превышать размер годовой заработной платы, и топ-менеджеров, которые получают такие бонусы, согласно нашему исследованию — 19%. Причем, максимальная величина бонуса, по полученным данным, в десять раз превышала годовой доход.

Однако проблема в том, что *не всегда в компаниях достаточно прозрачны схемы формирования бонусов*. У некоторых менеджеров нет конкретной привязки бонусов к результатам, они получают фиксированные суммы по истечении определенного периода времени. При этом критерии, по которым определяются эти выплаты, известны лишь собственникам компаний.

Рассматривая вопрос привязки бонусов к результатам труда, мы уточняли, разработаны ли в компаниях системы КПЭ¹. Оказалось, что они разработаны лишь в 51% компаний, в 41% из которых КПЭ применяются для оценки эффективности работы и топ-менеджеров, и среднего менеджмента, а в 10% — только топ-менеджмента. В тех фирмах, в которых системы КПЭ разработаны, деятельность топ-менеджеров оценивается, как правило, по трем-пяти показателям. Однако были также единичные примеры разработки системы, включающей порядка 20 показателей, очень детализированных, но четких и понятных. При этом топ-менеджер, имеющий дело с таким большим количеством разработанных показателей, не чувствовал, что их слишком много, и не говорил о том, что он не знает на чем концентрироваться, а наоборот утверждал, что все понятно и четко.

Кроме того, решение задачи формирования бонусов тесно связано с тем, как формализованы отношения в компании. Наше исследование показало, что принципы начисления бонусов прописаны в договоре у 61% опрошенных менеджеров. Причем, в некоторых случаях между работодателем и сотрудником может существовать понятнейшая договоренность, фиксированная лишь в виде электронного письма или, условно говоря, на «салфетке».

Другой вариант — контракт с подробно прописанными бонусами, в частности, индивидуальный контракт, содержащий информацию о бонусных схемах.

39% опрошенных подтвердили, что система начисления им бонусов вовсе не прописана. Однако при этом, как правило, существует формальный контракт, в котором не фиксируются основные условия, но который является необходимым для кадрового делопроизводства документом.

Завершая разговор о формировании бонусов, заметим, что в силу значимости финансового фактора для менеджеров высшего звена, уровень лояльности топ-менеджмента значительно снижается, если в компании не прописана система КПЭ и недостаточно прозрачны схемы формирования бонусов.

В этой статье мы поделились с читателями нашими наблюдениями, экспертным мнением и результатами исследований. Конечно, мы не претендуем на то, чтобы предлагать единственно верные рецепты повышения лояльности, однако надеемся, что наш материал покажется вам интересным и поможет в работе с сотрудниками или же при определении собственных профессиональных целей и приоритетов.

¹ КПЭ — ключевые показатели эффективности.