

## Методика формирования нематериальной мотивации

Автор: Сергей Кручинецкий

Текущий экономический кризис повысил интерес работодателей к нематериальным инструментам мотивирования. Действительно, жесткие экономические рамки не позволяют сегодня многим компаниям делать ставку на материальный интерес в вопросе удержания ценных сотрудников. И хотя конъюнктура рынка труда сложилась в пользу работодателей, обиженные снижением доходов наемные сотрудники с энтузиазмом сканируют HR-сайты и рассылают резюме в кадровые агентства.

Необходимость использования средств нематериальной мотивации не вызывала сомнений и в лучшие для бизнеса времена. Вопрос был лишь в том, как организовать регулярную процедуру формирования нематериальных стимулов, позволяющую в полной мере использовать потенциал корпоративных HR-специалистов. Практика построения и использования такой процедуры в торговой компании и является предметом этой статьи.

Граждане старшего поколения, работавшие в советские времена в крупных государственных структурах, хорошо помнят утомительную процедуру заполнения личных творческих планов. А ведь люди, придумавшие это наказание советских госслужащих, преследовали благородную цель. Важность личного целеполагания сейчас не только активно обсуждается в методическом аспекте, но является предметом многочисленных и популярных тренингов. Новое – это хорошо забытое старое. Организованная неформально, процедура подготовки индивидуальных планов развития, может стать мощным инструментом формирования нематериальных стимулов сотрудников компании.

Нельзя сказать, что социально-психологический климат в компании, о которой идет речь в этой статье, вызывал тревогу. Опасных конфликтов в коллективе не было, лояльность ведущих сотрудников сомнения не вызывала, система материального стимулирования была понятной и адекватной. Однако, в описываемый период, руководство компании затеяло глубокие преобразования, направленные на повышение регулярности и предсказуемости бизнеса. Памятуя о том, что серьезные изменения всегда являются стрессом для коллектива, руководитель компании решил предпринять меры для упреждения возможных негативных реакций.

Одной из запланированных мер была разработка и внедрение процедуры формирования индивидуальных планов развития ведущих сотрудников компании. Разработанная процедура состояла из следующих этапов:

1. Анализ деятельности сотрудника за прошлый период.
2. Формирование целей на ближайшие полгода.
3. Обсуждение руководителя с сотрудником результатов прошлого периода и сформированных целей.

4. Определение личных целей сотрудника, факторов, мешающих выполнению поставленных задач.
5. Формирование планов реализации личных целей.
6. Контроль достижения поставленных перед сотрудником целей и выполнения данных компанией обещаний.
7. Коррекция плана, формирование плана на следующий период.

Первый этап процедуры выполнялся непосредственным руководителем сотрудника. В процессе анализа деятельности важно было зафиксировать как достижения сотрудника, так и его неудачи. И то и другое послужило исходным материалом для следующих этапов.

Вообще говоря, задача формирования личных целей должна решаться в другом контуре управления компанией. В хорошо выстроенной системе управления личные показатели сотрудников и их плановые значения определены и согласованы с общими целями. Однако, в ходе реализации описываемой процедуры, на основе анализа деятельности за прошлый период могут быть определены дополнительные задачи, специфические показатели и индивидуальные планы по ним. Например, в нашем случае начальнику одного из отделов продажи была поставлена задача повышения точности прогноза реализации, поскольку было известно, что этот отдел в состоянии справиться с этой задачей при условии должного к ней внимания. Некоторым менеджерам по продажам, допуская небрежность в регистрации и планировании контактов с клиентами, ставилась задача улучшения качества поддержки блока CRM, а заведующему складом – задача повышения дисциплины его сотрудников.

После того как индивидуальные цели были сформированы, они обсуждались с сотрудником. Определялись действия, необходимые для достижения установленных целей, временной регламент и требуемые дополнительные ресурсы. В этот момент самое время задать каждому сотруднику главные вопросы, ради ответа на которые и затевалась процедура. Что требуется от администрации компании для того, чтобы поставленные цели были достигнуты? Чем может помочь руководство, как должны поддержать смежные подразделения, коллеги? Что мешало в прошлом решить все поставленные задачи? И далее, логичен переход к более общим вопросам. Каким видит человек свое будущее в компании? Каковы его личные цели, планы, интересы? Получить искренние ответы на такие вопросы не просто. Для достижения успеха интервьюер должен обладать профессиональными навыками общения, искусством провоцирования откровений и весомым авторитетом. В нашей компании руководители владели таким арсеналом в разной степени, но ответы, тем не менее, были получены интересные.

Большинство пожеланий относились к области улучшения технологий работы, совершенствования поддержки, повышения дисциплины смежников. Интересно, что наиболее ожидаемый ответ о необходимости немедленного повышения зарплаты дали незначительное число интервьюируемых, в

основном низкоквалифицированные сотрудники отделов поддержки. А вот перспективами роста дохода по мере развития компании, интересовались все. Отвечая на этот вопрос персонала, руководство компании ввело позже ежегодную процедуру пересмотра окладов «накладников» по результатам аттестации и модифицировало систему стимулирования сотрудников коммерческого блока, определив формулу роста их дохода по мере роста масштабов бизнеса компании.

Не оказались также неожиданными пожелания карьерного роста. Разумеется, никакая компания не в состоянии удовлетворить все карьерные амбиции своих сотрудников. Но если такие амбиции у человека есть, а компания не находит возможности для его карьерного роста, можно быть уверенным, что такой сотрудник будет искать возможности в другом месте со всеми вытекающими для текущей активности и перспектив результатами. В нашем случае для всех «карьеристов» удалось найти адекватную перспективу, связанную с перспективами роста масштабов бизнеса, открытия новых направлений, а также возможностями ротации персонала.

Некоторыми сотрудниками были высказаны пожелания повышения статуса. От карьерных амбиций статусные притязания отличаются тем, что человек не готов взять на себя ответственность за более масштабную задачу, но считает, что его опыт, результаты или лояльность компании должны быть отмечены в глазах коллег. Как реакция на статусные притязания в компании были учреждены такие должности как ведущий менеджер по продажам и старший кладовщик. Таким путем были не только решены «статусные» вопросы, но и формальным образом закреплены обязанности успешных сотрудников делиться опытом с новичками.

Высказанный сотрудниками интерес к повышению квалификации был учтен при формировании программы обучения. Сложнее дело обстояло в тех случаях, когда человек высказывал интерес к обучению в области, непосредственно не связанной с его деятельностью, причём ожидал от компании материальной поддержки или изменения графика работы. В ряде случаев руководство решило эти вопросы положительно, поскольку посчитало такие издержки разумной платой за лояльность ценных сотрудников.

Конечно, не все сотрудники компании были откровенны и доверили интервьюерам свои личные цели и сокровенные желания. Но спектр выявленных потребностей оказался чрезвычайно широким: от замены расфокусированного монитора до создания производственной базы для тестирования продукции компании, от выделения помещения для курения до включения новых товарных групп в ассортимент. Подавляющее большинство пожеланий сотрудников было принято и включено в индивидуальные планы развития вместе с целями, определенными администрацией. Были определены сроки выполнения руководством взятых на себя обязательств, запланированы необходимые ресурсы.

Запланированные действия сотрудников и администрации, также как зафиксированные показатели, были поставлены на контроль. По достижению

контрольных сроков каждый руководитель обсуждал с непосредственными подчинёнными достигнутые результаты и дальнейшие планы, которые вносились в индивидуальные планы.

Время доказало эффективность предпринятых мер. Преобразования, затеянные руководством компании, были успешно проведены без кадровых потерь. Доказательством успешности преобразований может служить тот факт, что через короткое время компания была выкуплена у владельцев крупнейшим в своей области европейским дистрибьютором, который организовал на базе компании свой российский филиал. Важнейшими доводами в пользу такого решения стал для покупателя уровень менеджмента и прозрачность бизнеса компании, а также состояние социально-психологического климата в коллективе.