

Коллективная мотивация

В последнее время многие крупные компании стали применять относительно новый для нашей страны метод стимулирования продаж - коллективную мотивацию. Смысл ее в том, что помимо индивидуальных задач для каждого сотрудника, компания устанавливает общий план для всего подразделения, в случае выполнения которого дополнительный бонус получает весь коллектив.

Необходимо сразу сделать несколько оговорок. Во-первых, руководители, прежде чем применять систему коллективной мотивации, должны отчетливо понимать, что универсальных способов увеличения объемов продаж пока еще не придумали. Поэтому необходимо сразу учесть, что его лучше применять совместно с другими способами стимулирования продаж и сплочения коллектива.

Во-вторых, идя на внедрение методики, руководству необходимо понимать, что зачастую на первых порах бонус персонала может равняться приросту прибыли и тем самым делать его фактически не интересным для организации. Однако уже после года применения при правильном использовании новый стиль работы начнет приносить свои плоды.

Помимо этого, необходимо учитывать не только общий настрой коллектива, но и персональные характеристики его лидеров. Так, если сотрудники, задающие тон в коллективе, будут считать, что дополнительные бонусы они смогут получить, не прикладывая особых усилий, иными словами - выехать на чужом горбу, то другие со временем обязательно заметят, что некоторые их коллеги получают коллективные поощрения, полностью полагаясь на достижения других, и, скорее всего, попытаются перенять их опыт, что в конечном итоге сведет все достижения к нулю.

Чтобы избежать подобных ситуаций, лучше привязать коллективные поощрения не только к выполнению общего плана, но и к персональным

достижениям каждого сотрудника. Таким, как выполнение индивидуального плана или безупречное выполнение служебных обязанностей.

В то же время необходимо объяснить всем сотрудникам, что данный бонус является дополнительным, то есть невыполнение плана никак не скажется на их заработной плате или на положенных им стимулирующих выплатах. Благодаря этому коллектив воспримет данное нововведение не как очередную кабалу от начальства, а скорее как подарок тем, кому доверяет начальство.

Немаловажную роль играет и умение грамотного составления планов. Поэтому руководителю придется балансировать между двух граней: с одной стороны, найти такую величину, чтобы прибыль компании была как минимум аналогична стоимости затрат на дополнительную мотивацию, а с другой - поставить такую планку, которая будет воспринята коллективом как достижимая, но с некоторым трудом.

Мотивация сотрудников не может ограничиваться двумя временными точками - моментом постановки задачи и моментом подведения окончательных итогов. Грамотный руководитель должен постоянно отслеживать выполнение поставленных планов и поощрять сотрудников по мере достижения промежуточных результатов.

Однако, как показывает практика, составить правильный план не всегда является решением задачи - зачастую к нему необходимо приложить еще и инструмен-

тарий для его достижения (специализированную литературу, корпоративное збучение).

И наконец, заключительным этапом всего вышеописанного процесса является награда, положенная коллективу за выполнение повышенного плана. При определении бонуса руководителям компании, делая свой выбор, необходимо основываться на трех следующих принципах: он должен быть оправданным, желанным и экономически целесообразным. То есть, как и в случае с составлением плана, руководителям придется балансировать между двух граней, где с одной стороны окажутся интересы работников, = с другой - коммерческие интересы компании.

Но понимание желаний сотрудников у руководства может не всегда совпадать с *их* реальными потребностями. Поэтому еще на этапе проработки плана внедрения новой системы мотивации персонала необходимо узнать мнение коллектива -

возможно, провести опрос. В то же время необходимо учитывать, что обещанная награда должна быть равноценной, по мнению самих работников, стоимости затраченных ими усилий на достижение поставленной цели.

Безусловно, внедрение данного метода не стоит рассматривать как единовременное стимулирование, а, скорее, как систему коллективной мотивации персонала, некий комплекс мероприятий, направленный на сплочение коллектива и увеличение его мотивации для взятия новых высот в работе. И экономить на этом не стоит, хотя бы потому, что все инвестиции в бонусы будут сделаны только после того, как компания получит свою прибыль, которая при грамотном планировании с лихвой окупит все затраты.

М. Щегорцов,

эксперт государственной финансовой корпорации

Мы тоже не лыком шиты

41% российских компаний собираются в ближайшее время заменить иностранных менеджеров отечественными, утверждают аналитики кадровой компании Antal Russia. Главные причины такого решения: недостаток российского опыта, непонимание особенностей местного менталитета и ведения бизнеса в России, трудности юридического оформления экспатов и их дороговизну. В 72% компаний отметили, что иностранные специалисты обходятся дороже местных.

Между тем иностранных специалистов продолжают ценить за опыт ведения бизнеса в развитых странах, западный стиль управления и прогрессивный подход к решению задач, а также образование западных вузов.

«Иностранные сотрудники имеют ряд преимуществ, однако необходимо понимать, что привлечение менеджера-экспата не станет для компании решением всех задач. Мне кажется, что российские компании начали осознавать, что иностранный менеджер - это не дорогая игрушка или волшебник, а сотрудник, при правильном использовании опыта которого можно получить большую отдачу», - говорит Михаэль Гермерсхаузен, генеральный директор Antal Russia.

К тому же специалисты утверждают, что за последние годы в России появилось много отечественных руководителей с отличным иностранным образованием и компетенциями.