

# СТРАТЕГИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ

Е.А. Успенская,  
директор по работе с персоналом, ОАО "АльфаСтрахование", г. Москва  
Статья опубликована в журнале "[Справочник по управлению персоналом](#)"

**Почему при разработке программ стимулирования персонала необходимо ориентироваться на стратегические цели компании?**

**Как сделать систему мотивации максимально прозрачной?**

Мотивация персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных – большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т. к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

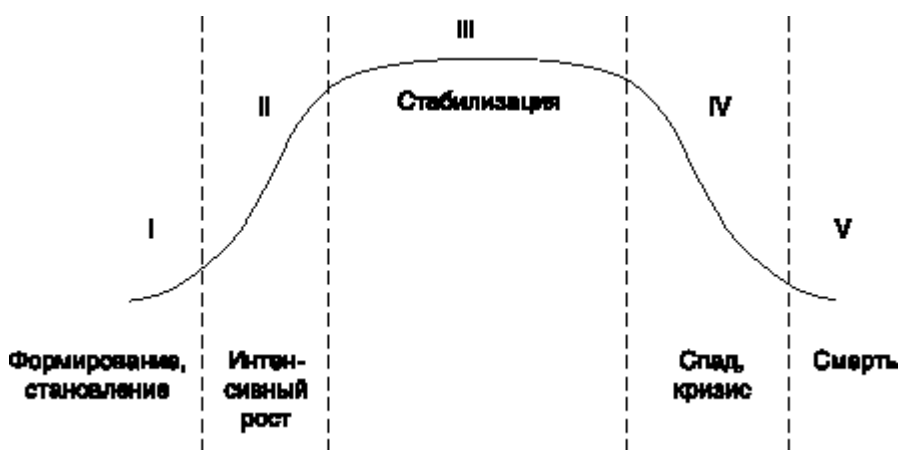
Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

К сожалению, среди российских компаний еще бытует мнение, что достаточно разработать стандартное положение о мотивации и стимулировании персонала, оформить его в виде приказа и оповестить о нем сотрудников, как система начнет действовать сама собой. На самом деле наиболее трудоемким и определяющим успех всего процесса является этап внедрения системы мотивации, который занимает приблизительно 70% от всех трудозатрат.

## Приоритеты системы мотивации на различных стадиях развития компании

Прежде чем приступить к разработке системы мотивации, нужно проанализировать массу факторов. Одним из основных является стадия развития компании, т. к. приоритеты системы мотивации для каждой стадии различны (см. рис. 1).

Когда компания находится на стадии формирования, ее штат, как правило, минимизирован, ресурсы ограничены, так как все они вкладываются в развитие бизнеса, а цели организации еще не приобрели достаточной четкости.



Характерные черты компании на этом этапе:

- ▶ целеустремленность;
- ▶ способность рисковать;
- ▶ наличие сотрудников, преданных делу;
- ▶ высокая сплоченность и взаимодействие;
- ▶ использование директивного метода руководства, требующего быстрого исполнения и тщательного контроля.

Продвижение к следующему этапу интенсивного роста требует стабильного обеспечения ресурсами. Полномасштабной системы мотивации в этот период в компаниях, как правило, еще не существует, хотя, возможно, уже присутствуют ее отдельные элементы. Необходимость в материальной мотивации на этой стадии минимальна, а социальная и корпоративная – ограничены ресурсами. Основными задачами системы мотивации на этой стадии являются формирование чувства сопричастности к общему делу и побуждение к разносторонней деятельности.

Характерными чертами следующей стадии – *стадии интенсивного развития* – являются:

- ▶ неравномерный рост, который чередуется периодами бурной деятельности и затишья;
- ▶ дальнейшее развитие инновационных процессов первого этапа;
- ▶ формирование миссии, разработка стратегии компании;
- ▶ часто еще неформальные коммуникации и структура компании;
- ▶ внедрение и развитие процессов планирования, бюджетирования, прогнозирования;
- ▶ приток новых сил;
- ▶ высокая персональная ответственность сотрудников.

Материальная, социальная и корпоративная составляющие системы мотивации представлены на этой стадии широкой палитрой. Приоритетной является материальная мотивация.

*Стадия стабилизации компании характеризуется:*

- ▶ стабильной структурой;
- ▶ наличием всевозможных правил и регламентов;
- ▶ четкими бизнес-процессами и процедурами;
- ▶ увеличением выпуска продуктов/услуг;
- ▶ процессы принятия решений становятся более консервативными;
- ▶ уход какого-либо сотрудника не критичен для компании.

Штатная численность сотрудников на этой стадии становится оптимальной, вводится система грейдов, диверсифицируется система мотивации. Несмотря на общую благодушную картину, именно эта стадия является для многих компаний переломным моментом. Именно на ней проявляются организационные слабости, недостатки, скрытые угрозы. И если в этот период компании не удастся выйти на новый, более высокий цикл развития, то ее неминуемо ждет стадия спада и в худшем случае – краха.

На стадии стабилизации происходит переоценка всех мотивационных систем. Затраты оптимизируются за счет появления дифференцированных программ мотивации для различных грейдов сотрудников.

Следующая стадия развития компании – *стадия спада, старения* – характеризуется:

- ▶ замедлением темпов роста;
- ▶ появлением громоздкой системы контроля;
- ▶ бюрократизацией процессов;
- ▶ закрытостью для новых идей;
- ▶ снижением мотивации сотрудников;
- ▶ потерями в организационной эффективности.

Как следствие – упадок спроса на продукцию, конфликты, сокращение персонала, кризисное состояние.

Стадия спада часто сопровождается уходом наиболее профессиональной части персонала. Поэтому основной задачей системы мотивации на этом этапе становится удержание лидеров, профессионалов, лояльных сотрудников, способных переломить ход событий.

## **Система мотивации и стратегические задачи компании**

Крайне важно при разработке системы мотивации, чтобы она не жила самостоятельной жизнью, а была чутко настроена на решение стратегических задач компании.

Наиболее распространенной ошибкой является разработка системы мотивации “на века”. В этом случае рано или поздно она неизбежно перерождается в обычную систему поощрений. Последняя предполагает поощрение или награду за уже достигнутые результаты, в то время как система мотивации призвана мотивировать к достижению целей, поставленных задач, преодолению сложностей, “повышению планок”.

Кроме того, ко всему хорошему рано или поздно привыкают. Подобно тому, как новый костюм сначала радует и воспринимается нарядным, но потом становится повседневным, система мотивации сначала воодушевляет персонал на подвиги, а затем превращается в скучную систему поощрений.

В компании «АльфаСтрахование» система мотивации пересматривается ежегодно. При разработке каждой новой программы учитываются недоработки, ошибки, пробелы прошлой, новые цели и задачи, изменения внутренней и внешней среды. Любая разработка преследует определенные цели. Система стимулирования нашей компании направлена на:

- ▶ управление мотивацией сотрудников;
- ▶ стимулирование персонала к наилучшим результатам по достижении целей бизнес-плана в соответствии со стратегией компании;
- ▶ повышение личной и командной результативности работников;
- ▶ установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ;
- ▶ привлечение и удержание работников, необходимых компании;
- ▶ позиционирование компании как «лучшего работодателя».

## Основные принципы системы мотивации

Наверное, не существует идеальной и абсолютно справедливой системы стимулирования персонала. Однако существуют простые правила, позволяющие любой системе быть более эффективной и действенной. Система мотивации должна быть:

- ▶ проста и понятна всем;
- ▶ прозрачна и публична;
- ▶ максимально объективно учитывать результаты деятельности, квалификацию и т. д.;
- ▶ приниматься (утверждаться) коллегиально.

Только при соблюдении этих правил у персонала компании формируется устойчивое мнение, что каждый сотрудник имеет возможность контролировать (в отдельных случаях даже самостоятельно просчитывать) результаты деятельности.

Система мотивации «АльфаСтрахование» состоит из нескольких основных блоков:

- ▶ материальная мотивация;
- ▶ социальная мотивация;
- ▶ корпоративная мотивация.

По мнению большинства российских HR-менеджеров, самой сложной является разработка материальной системы мотивации. Невозможно выстроить справедливую систему материальной мотивации, если не будут абсолютно прозрачными критерии оценки принятия решений. Поэтому главный шаг – это разработка показателей эффективности деятельности (KPI, Key Performance Indicators) как для компании в целом, так и для каждого структурного подразделения. Работа эта сложная, кропотливая, длительная и, как показывает практика, самая важная при разработке системы мотивации. Кроме того, наличие четких конкретных измеримых количественных показателей существенно снижает долю субъективных экспертных оценок, делая систему мотивации предельно объективной.

## Ключевые показатели деятельности компании

В «АльфаСтраховании» ежегодно устанавливаются ключевые показатели KPI для компании в целом, которые утверждаются Советом директоров (см. рис. 2).

Затем разрабатываются количественные и качественные KPI блоков подразделений компании:

- ▶ продающих подразделений;
- ▶ подразделений, способствующих продажам;
- ▶ обслуживающих подразделений.

На следующем этапе разрабатываются KPI конкретных подразделений внутри блоков, и только после этого – показатели внутри подразделений для основных рабочих мест.



**Рис.2.** Разработка ключевых показателей эффективности деятельности компании “АльфаСтрахование”

Все сотрудники знают: если в течение года компания не добьется поставленных задач и KPI не будут достигнуты, то вне зависимости от того, как сработали отдельно взятые подразделения, персонал не получит годового бонуса. Такой подход способствует тому, что подразделения заинтересованы в успешной работе друг друга и достижении единых целей.

Показатели, применяемые в компании, просты и понятны. Финансовые службы, которые рассчитывают и оценивают конечные итоги, на системной основе информируют обо всех промежуточных результатах руководителей структурных подразделений и сотрудников, которые благодаря этому могут в течение года корректировать свою деятельность.

Система мотивации и KPI обычно утверждаются в январе. В течение года они не меняются. Это очень важный момент! В ходе “игры” правила никогда не должны меняться. Все свежие идеи по улучшению системы мотивации или внедрению новых показателей могут быть внедрены только в следующем году.

Предлагается начинающим HR-менеджерам не претендовать на авторскую разработку системы мотивации и KPI. Для этой деятельности необходимо глубокое погружение в специфику отрасли, в ее нюансы и приоритеты. Советую также активнее выстраивать коммуникации с топ-менеджментом компании и выступать скорее организатором процесса, нежели единоличным автором.

Рекомендуется создать рабочую группу, состоящую из ключевых специалистов компании: руководителей высшего звена и ведущих подразделений, представителей финансовых служб. В таком составе, как правило, в оптимальные сроки удается разработать KPI и систему мотивации, чутко настроенные на специфику деятельности компании. Коллегиальная разработка очень эффективна и в тех случаях, когда требуется прийти к компромиссным решениям.

## Оценка персонала как стимул

Все пункты кадровой политики компании тесно взаимосвязаны между собой. Система мотивации всегда “работает на одной волне” с системой оценки персонала. Оценка преследует несколько групп целей, одна из которых – административная (повышение/понижение оклада, изменение статуса, пересмотр сферы функциональных обязанностей и т. д.).

В “АльфаСтраховании” оценка проводится в конце января – начале февраля года, следующего за отчетным. Оценке подлежат все сотрудники, проработавшие в компании более 4 месяцев. В состав оценочной комиссии входят:

- непосредственный руководитель сотрудника;
- руководитель уровня  $n + 1$  (т. е. менеджер, занимающий должность на порядок выше непосредственного руководителя);
- несколько человек из смежных по бизнесу подразделений, компетентных оценить деятельность данного сотрудника;
- для определенных грейдов – заместитель генерального директора и генеральный директор.

Оцениваются выполнение личных бизнес-планов и планов развития, профессиональные, личностные качества, управленческий потенциал. Решающее значение для итогового результата имеет оценка за выполнение личных бизнес-планов.

К моменту проведения оценки персонала финансовые службы предоставляют информацию о достижении KPI компании, подразделений, сотрудников. Персонал очень серьезно готовится к данному мероприятию, поскольку от результатов оценки во многом зависит и развитие деловой карьеры, и размер годового бонуса, и другие льготы.

## Лояльность персонала

Любая система мотивации преследует несколько целей, одна из которых – формирование лояльности персонала.

Многие компании так или иначе вынуждены решать вопросы, связанные с “утечкой” корпоративной информации. Особенно остро, по мнению многих директоров по персоналу, стоит проблема воровства корпоративной информации сотрудниками, покидающими компанию.

Причем это качество многими нашими соотечественниками не воспринимается как некое отклонение от нормы, не считается чем-то постыдным или неприличным. Часто кандидаты на ту или иную вакантную должность, пытаясь представить себя с лучшей стороны, особо подчеркивают, что имеют на руках электронную базу данных клиентов, штатное расписание с окладами, описание новых технологий конкурентов (своих прежних работодателей) и т. п.

В решении данной проблемы видятся три основных направления:

1. Очень важно продиагностировать истинную причину воровства, поскольку без этого трудно построить грамотную систему защиты. Выявить причину можно лишь в том случае, если проанализировать основные потребности/мотивацию персонала данной компании на данном этапе ее развития/биографии.

В различных компаниях существуют свои приоритеты.

Наиболее распространенными являются:

- гарантии занятости;
- справедливая система вознаграждения;
- возможность карьерного роста;
- психологический комфорт;
- признание достижений и т. д.

Если приоритеты мотивации персонала не находят отражения в системе оплаты труда и мотивации, политике социальных льгот и бенефитов, политике формирования кадрового резерва, политике обучения и т. д., то угроза воровства существенно возрастает.

Крайне важно систематически замерять/исследовать уровень удовлетворенности персонала. Компании, уделяющие этому внимание на системной основе, менее подвержены риску воровства со стороны сотрудников.

2. Лояльность персонала к компании не приходит сама собой. Это результат непрерывной кропотливой комплексной работы. В тех компаниях, которые исследуют приоритеты мотивации персонала, учитывают их в своих политиках и процедурах, лояльность сотрудников налицо.

Подобно тому, как гармоничные семьи создаются только в случаях совпадения мира ценностей супругов, компании становятся гармоничными в случае совпадения ценностей компании и персонала. К этому совпадению нужно стремиться, его нужно формировать. Поэтому “продвинутые” компании с особой тщательностью прописывают, формулируют для себя ценности. Уже на стадии подбора персонала можно отсеивать тех кандидатов, мир ценностей которых входит в резкое противоречие с ценностями компании.

3. Не стоит лишний раз провоцировать сотрудников на воровство.

Именно поэтому стоит максимально скрупулезно продумать системы защиты материальных ценностей, а также информационной, интеллектуальной, экономической защиты.

Область управления персоналом очень далека от точной науки. Не всегда можно оценить в цифрах эффект от внедрения того или иного предложения по системе мотивации, а самые правильные действия не всегда приведут к ожидаемому результату. Необходима осознанная и целенаправленная работа многих участников процесса внедрения системы мотивации (руководства компании, управления по работе с персоналом,

руководителей линейных подразделений и проч.) по формированию оценки и восприятию сотрудниками общей системы мотивации компании. Необходимы согласованные усилия всей команды единомышленников, ориентированных на достижение результата.