

# Чего хотят «топы», у которых уже все есть

**В**опрос «Чем мотивировать того, у кого уже все есть?», с моей точки зрения, — былаина. Чем отличается быть от былины? Быль — это история, случившаяся один раз, а былаина — повторение этой истории многократно с искажениями в легендах и мифах. Тот топ-менеджер, у которого уже все есть, в моей жизни не встречался, это былаина.

## Акционер как Золотая Рыбка

Другое дело, что многократно встречались ситуации, когда, с точки зрения владельца бизнеса или директора по персоналу, у



**Марина Вишнякова,**  
управляющий партнер компании PM TEAM

топ-менеджера, присутствующего на предприятии, «уже все есть». Это напоминает анекдот о Мужике и Золотой Рыбке:

Мужик выловил Золотую Рыбку и говорит: «Рыбка, я хочу, чтобы у меня все было». Рыбка отвечает: «Мужик, так у тебя все было». Он говорит: «Ты не поняла, я хочу быть свободен», а Рыбка: «Мужик, так ты свободен».

Общаясь на тему мотивирования, мы пытаемся выстроить некую общую систему потребности, мотива и стимула.

Потребность — это некий внутренний запрос, который хочется удовлетворить. Есть разные теории иерархии потребностей. Например, широко известная пирамида Маслоу.

Мотив — это направление реализации запроса. Это некий идеальный или материальный предмет, который выступает смыслом деятельности. А стимул — это управленческое воздействие на то, чтобы потребность и мотив вместе вели человека к цели.

Основные сложности в мотивировании менеджеров — в хроническом непонимании потребностей, мотивов и связей между ними. В зависимости от мотива реализация одной и той же по-

требности будет происходить разными путями. Например, потребность топ-менеджера самореализоваться при наличии мотива получить самую высокую экспертную власть именно на данном предприятии предполагает один способ действий. Та же самая потребность самореализоваться при мотиве развития только своего личного бренда — это другой способ действий, на том же самом предприятии.

Во втором случае предприятие будет являться просто инструментом для данного «топа», для того чтобы он просто наращивал свою личную капитализацию. Не всегда персону, которая обладает очень громким рыночным именем, действительно является кандидатом, которого ищет клиент. Скорее всего, этот человек на предприятии будет работать недолго.

### **Потребности или смерть**

Так что такое система мотивирования? Это система побудительных воздействий, которая вынуждает персонал, в том числе топ-менеджмент, достигать личных целей (самореализация, наращивание личного бренда, материальные блага) только через реализацию целей предприятия.

Однако на предприятии чаще всего вместо мотивирования существует фонд оплаты труда, который делится в долях между людьми в зависимости от занимаемой должности. Способствует ли это реализации целей топ-менеджеров с точки зрения их потребностей, мотивов? Нет. Заставляет ли это менеджерский персонал достигать целей предприятия и, таким образом, личных целей? Нет. Отсюда вытекающий вопрос: возможно ли полное удовлетворение по-

требностей менеджера? Можно ли сказать, что у него все есть? Нет.

Люди развиваются, и вместе с ними развиваются потребности. Когда человек достигает вершины той же пирамиды Маслоу, т. е. самореализации, это не означает, что у него над головой — небо. Это означает, что у человека над головой следующий уровень базовых потребностей. Так возможно ли удовлетворение всех потребностей? При жизни — нет.

Часто встречается и совершенно другая ситуация: мы не знаем потребностей. Если мы не

знаем потребностей, мотивов, то мы не можем управлять, мотивировать, воздействовать. В итоге на предприятии создаются такие условия, когда материальный стимул перестает действовать.

Материальный стимул — это самая простая вещь. Мотивируется деньгами большое количество людей, и топ-менеджеров среди них почти нет. Когда стимулы перестают действовать, на каждый вложенный в менеджера рубль вы получаете меньше рубля от своих вложений. В то время как если материальный стимул действует, на каждый свой вложенный рубль вы получаете не меньше среднестатистического процента по депозитам. То есть ваши вложения в людей обязательно должны окупаться — иначе в них нет смысла!

Как можно выйти из ситуации, когда материальный стимул перестает действовать, то есть наемный работник попал в «ловушку сытости» — его доход превышен вдвое по отношению к среднему уровню в данной отрасли в данном регионе на такую позицию? Только ампутировать, больше ничего сделать нельзя. Снижение оклада, попытка мотивировать за счет назначения переменных частей тех людей, которые давно и вкусно живут на постоянных окладах, будет демотивировать ваших работников, вы потратите большое количество времени на убеждения при мало прогнозируемом эффекте. Ампутуйте — стоимость за-

## **МОТИВИРУЕТСЯ ДЕНЬГАМИ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ЛЮДЕЙ, И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДИ НИХ ПОЧТИ НЕТ**

мены является вашей платой за вашу же управленческую ошибку неправильного мотивирования!

### **Капкан для своих**

В чем еще могут быть причины недостаточной мотивации топ-менеджеров?

1. Гарантия высоких доходов вне зависимости от результата деятельности, то есть высокая сетка окладов — это ловушка, в которую мы сами себя загоняем. Любой совестливый человек привыкает к высокому окладу за три месяца, очень совестливый — за шесть. В таких случаях модные ключевые показатели эффективности, результативности КРІ не привязаны к целям этого человека и не имеют фактической стоимости. КРІ сводятся к тому, угадывает менеджер или

