

Нестандартные подходы к мотивации персонала: опыт зарубежных компаний

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека как-то мотивировать, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, заставляющих человека работать.

На сегодняшний день имеется большое количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растёт.

Метод кнута больше не применим для того, чтобы заставлять персонал лучше выполнять свою работу. В настоящее время в виде поощрений часто используют бонусы, в зависимости от выполненной сотрудником работы, оплачиваемые выходные для компенсации удлинённого рабочего дня, а также услуги менеджера, который своим примером должен вдохновить персонал на выполнение работы на самом высоком уровне (<http://www.hr-portal.ru/node/13331>). Поощрение персонала каким-нибудь оригинальным способом наряду с общепринятыми методами мотивации – деньгами, повышением по службе или просто похвалой – во многих зарубежных компаниях становится обычной практикой. В одной компании самым успешным по итогам полугодия сотрудникам отдела продаж, помимо денежной премии, предоставляется возможность три часа поиграть в боулинг или бильярд. Также такие работники ежемесячно награждаются десятью литрами пива, недельной путёвкой на двоих за границу или швейцарскими часами. Кроме того, удачливый продавец на протяжении шести месяцев может не соблюдать в рабочее время деловой дресс-код и не отвечать на звонки начальства после 18:00. Другая развивающаяся компания приобрела пять квадроциклов. Этот специфический транспорт понадобился предприятию вовсе не для инспекции строительных объектов. Наиболее инициативным работникам компании разрешают в течение двух недель ездить на квадроциклах на работу или путешествовать по округе.

Нестандартные подходы компании используют и при выплате бонусов по результатам работы. Так, премию получает каждый сотрудник, «Бритиш Американ Тобакко Украина», который привёл в компанию нового сотрудника.

Такая изобретательность работодателей – вынужденная мера, считает директор департамента персонала и организационного развития корпорации «Золотые Ворота». Он убеждён, что удерживать персонал компаний только деньгами и бонусами уже практически невозможно, и стоит конкуренту предложить на 200\$ больше – и работник уйдёт. Поэтому в «Золотых Воротах» разработали целый комплекс мотивационных программ, и их материальная составляющая, как утверждает руководство, только на третьем месте после профессионального роста и благоприятной атмосферы в коллективе. В «Золотых Воротах» уже стало традицией корпоративное первенство по футболу с участием команд, сформированных из сотрудников всех бизнес-структур, входящих в корпорацию. Игрокам шьют форму под заказ, на матчи приглашаются профессиональный комментатор и диджей для музыкального сопровождения – словом, мероприятие превращается в настоящее шоу. Также летом, помимо футбольного первенства, данная корпорация проводит турнир по волейболу, соревнования по стрельбе из лука, зимой – чемпионат по боулингу.

А не так давно в корпорации было введено звание «Герой корпорации». Его присваивают заслуженному сотруднику компании, который проработал в ней долгое время и продемонстрировал высокие результаты: внедрил эффективные программы или разработал успешные проекты. Помимо морального удовлетворения, «Герой Золотых Ворот» получает ещё и материальное вознаграждение – пожизненную стипендию. «К сожалению, в нашей стране исчезли примеры для подражания, а они необходимы людям. Вот мы и находим их внутри компании», – рассказывает Сергей Теплов, директор департамента персонала и организационного развития корпорации (<http://www.hr-portal.ru/node/8185>). Правда, пока только один работник корпорации удостоился чести стать эталоном для 6-ти тысячного коллектива.

На спорт делают ставку и в компании «МакДональдз Юкрейн». С 1998 года здесь проводится конкурс «Все звезды», победители которого работают во время проведения Олимпийских игр в ресторанах «МакДональдз», расположенных в Олимпийской деревне. И, соответственно, имеют возможность побывать на спортивных соревнованиях. Для тех же, кто не интересуется спортом, компания проводит международный конкурс вокала «Голос МакДональдз». В прошлом году он состоялся во второй раз. Во время первого этапа конкурса все желающие работники компании присылали организаторам видеозаписи песен в своем исполнении. После чего компетентное жури, в состав которого входили и профессиональные музыканты, выбрало трёх победителей. Каждому из них компания оплатила съёмку профессионального клипа, с которым они отправились на международный конкурс «Голос МакДональдз». А также получили

возможность поучаствовать в финальной части кастинга украинской версии «Фабрики звёзд».

Основной причиной внедрения компаниями нестандартных программ мотивации является жёсткая борьба за специалистов. Так компании стараются сохранить свой человеческий ресурс в условиях острого дефицита кадров. Дмитрий Халанский, исполнительный директор киевского офиса коммуникационного агентства SPN Ogilvy PR, считает, что системы мотивации должны быть направлены прежде всего на тех сотрудников, от которых напрямую зависит бизнес компании, например, на ветеранов фирмы. Руководители, чтобы удержать светлые головы, уже стали разрабатывать специальные программы поощрения долгожителей. Например, некоторые руководители устраивают выездные корпоративы для ветеранов в Турцию и Египет и сами в них участвуют.

К нетрадиционным формам мотивации компании прибегают не только, чтобы оценить заслуги работников, но и указать на просчёты в их работе. В частности, в компании «ВВН» даже разработана специальная программа «Черепашка forever» и «Получи скунса». Региональному менеджеру, подразделение которого показало наихудший результат по итогам месяца, торжественно вручается живая черепаха по имени Даша или фотография скунса с автографом генерального менеджера компании. К черепахе прилагается инструкция по уходу за ней, и получивший её работник в течение месяца обязан заботиться о животном. При этом оставить Дашу дома на попечение мамы или бабушки не выйдет – черепаха должна жить в офисе компании.

Специалисты в области человеческих ресурсов неоднозначно относятся к подобным нововведениям. По их мнению, публичной должна быть похвала, а порицание и выговоры, пусть даже в такой шутливой форме, – с глазу на глаз. «Я не считаю эффективными нестандартные программы наказаний, особенно публичное бичевание, – говорит Валентин Тимошенко, директор компании Management Consulting. – Если сотрудника нужно наказать или проучить, это стоит делать приватно. В противном случае эффект может быть отрицательным» (<http://www.hr-portal.ru/node/8185>).

В компании ВВН признаются, что, внедряя программы «Черепашка forever» и «Получи скунса», опасались негативных реакций со стороны сотрудников, ведь имена новых хозяев черепахи узнают не только их коллеги по подразделению, но и весь персонал. «Однако наши опасения оказались напрасны – программа была адекватно воспринята и сейчас активно работает», – уверяет Анна Улитич (там же).

Большинство же экспертов в области управления отмечают, что при всяком подходе к созданию системы мотивации главное – с ней не «переборщить», даже если конкретная идея была успешно внедрена и работала на другом рынке. Это первая и наиболее часто встречающаяся ошибка руководителей. Эффективные мотивационные подходы должны быть индивидуальными, и какими бы они ни были – стандартными или нестандартными, – должны создаваться в каждой компании эксклюзивно

(<http://www.ubo.ru/articles/?cat=107&pub=1790>). Никакая навязанная мотивационная система из книги или журнала в компании не приживётся. К каждому сотруднику, а особенно топ-менеджеру, нужен персональный подход в зависимости от сферы деятельности организации и желаний сотрудника. И эта индивидуализация должна быть применительно не только к каждой конкретной компании, но и к каждому отдельному работнику, и здесь поощрения должны зависеть от его желаний. Таким образом, вторая распространённая ошибка мотивации – когда руководитель пытается в качестве поощрений навязать свои пристрастия. Так, собственник одной из компаний Украины увлекался теорией познания человека и решил наградить своих сотрудников, в том числе и менеджеров подразделений, общением со специалистом в этой области. Не все поняли порыв руководителя, и нововведение было отторгнуто коллективом. Зато другая украинская компания, вспомнив старые добрые традиции советских конкурсов «Алло, мы ищем таланты!», организовала проект «Лига чемпионов МТС Украина». Целью мероприятия является поощрение работников компании, достигнувших в своих увлечениях больших успехов. Сотни сотрудников откликнулись на это предложение и прислали рассказы о своих увлечениях: фотографии, альпинизме, социальных проектах, поэзии, мотоспорте, футболе. Победители, которых определяли все работники путём голосования, получили «полезные» призы – незаменимые для их хобби предметы.

В этой же компании персонал премируется за работу над чужими ошибками. Так на внутрикорпоративном форуме сотрудник разместил снимки рекламного билборда своей компании, который соседствовал с плакатом их основного конкурента. А так как компания стремится доминировать в наружной рекламе, данная информация оказалась очень полезной. Сотрудники маркетингового отдела соответствующим образом отреагировали на присутствие билборда конкурента, а затем наградили наблюдательного коллегу. Впоследствии было решено устроить специальную акцию «Фото-quest/Город рекламы». Теперь все работники следят за качеством наружной рекламы компании во всех городах страны и, если замечают какие-то ляпы, фотографируют их, размещая снимки на корпоративном форуме. Эти работники награждаются специальными призами. Таким образом, проводится постоянный мониторинг рекламы.

В некоторых компаниях, как российских, так и зарубежных, применяют такой ход. Когда приходят новые сотрудники, менеджер по персоналу сначала проводит тренинг личностного роста, в процессе которого внимательно наблюдает за человеком, смотрит, какой у него потенциал, что бы он хотел получить в компании. И, исходя из увиденного, предлагает каждому свою мотивацию. Для кого-то это может быть карьерный рост, а для кого-то решение новых задач. Однако, когда на том или ином рынке ситуация складывается таким образом, что спрос на определённую должность намного превышает предложение, чтобы удержать хорошего работника зачастую не приходится прибегать ни к какому стимулированию. И человек вполне может трудиться в одной компании на протяжении

длительного времени. Но в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий, и без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. И чтобы этого не случилось, менеджерам необходимо уделять мотивации особое внимание.