

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ, НАЦЕЛЕННОЙ НА УСТОЙЧИВОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА

Рассматриваются четыре механизма, встроенных в систему нематериальной мотивации: обеспечение права принятия решений, обмен информацией, минимизация грубости и создание обратной связи. Их реализация обеспечивает устойчивое ведение бизнеса, позволяющее сотрудникам не только достичь личных высот, но и добиться устойчивого роста результативности работы компании в целом.

Ключевые слова: нематериальная мотивация; ценности; корпоративная социальная политика; процветание.

На современном этапе развития трудовых отношений многие компании столкнулись с проблемой пересмотра систем управления персоналом, методов мотивации. Что же необходимо сделать, чтобы достичь устойчивого ведения бизнеса и процветания компании в условиях кризиса? Сочетание убеждений и ценностей владельцев компании с ценностями ее сотрудников – жизненно важный источник корпоративного преимущества. Ценности являются ядром организационной культуры, на их основе вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность и лояльность сотрудников, на основе которого формируется единство взглядов и действий, а следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

В долгосрочной перспективе сотрудники ценностно-ориентированных компаний, поддерживающих устойчивое ведение бизнеса, разделяющие эти ценности, производят больше и работают лучше, чем остальные. Они обычно выделяются на работе, наблюдается меньшая вероятность их ухода, они готовы выходить за рамки должностных обязанностей и трудиться усерднее, и они привлекают людей, которые так же готовы посвящать себя работе в данной компании. Кроме того, они не спринтеры, они больше походят на марафонцев на этом долгом пути.

Так что означает разделять ценности устойчиво развивающейся компании? В данном контексте уместно использовать слово *процветание*. Процветающий персонал – это сотрудники, которые не просто удовлетворены и продуктивны, но также заняты созданием будущего компании и своего собственного. У процветающих сотрудников есть что-то вроде границы, за которую они не выходят, – они чрезвычайно энергичны, но знают, как избежать выгорания.

При сравнительном анализе трудовой деятельности в различных отраслях производства было установлено, что люди, которые соответствуют описанию процветающих сотрудников, **на 16% более** производительны и на 125% меньше выгорают, чем их коллеги. Они на 32% более преданы организации и на 46% более удовлетворены тем, чем занимаются. Они также пропускают намного меньше рабочих дней и значительно реже посещают врачей, что в конечном итоге означает сокращение потерь рабочего времени для компании [1].

В научных исследованиях установлены два компонента процветания [2]. Первым является *жизненная активность*: смысл в том, чтобы быть живым, страстным и увлеченным. Сотрудники, в которых есть жизненная

активность, заряжают энергией себя и других, тем самым придавая смысл текущей ежедневной работе.

Второй компонент – *познание*: рост, который достигается путем получения новых знаний и навыков. Познание может даровать техническое преимущество и статус эксперта. Люди, которые развивают способности, вероятно, будут верить в свой потенциал дальнейшего роста.

Эти два качества действуют согласованно – одно без другого вряд ли будет жизнеспособно и может даже нанести ущерб производительности. Познание, например, создает импульс на какое-то время, но без страсти это может привести к выгоранию. Что я сделаю с тем, чему я научился? Почему я должен держаться за эту работу? Одна только жизненная активность может выматывать: когда работа не дает вам возможности учиться, она превращается в рутину, которая повторяется снова и снова.

Комбинация жизненной активности и познания приводит к формированию таких сотрудников, которые дают результат и находят способы расти. Они процветают, и энергия, которую они производят, является заразной.

Как вырастить процветающих сотрудников? Некоторые сотрудники процветают независимо от окружающей среды. Они естественным образом встраивают жизненную активность и познание в свою работу и вдохновляют людей вокруг себя. Проницательный специалист отдела кадров будет искать таких людей. Но большинство сотрудников оказываются под влиянием среды.

Положительный момент заключается в том, что менеджеры могут без героических преодолений или крупных финансовых инвестиций формировать культуру, которая поощряет сотрудников к процветанию. Таким образом, руководители могут преодолеть организационную инерцию, чтобы продвинуть процветание и производительность, которая следует за ним – во многих случаях с относительно умеренными временными затратами и не в ущерб прямым обязанностям.

Существует четыре механизма, которые создают условия для процветающих сотрудников: обеспечение права принятия решений, обмен информацией, минимизация грубости и создание обратной связи. Механизмы должны взаимодействовать. Например, если позволить людям принимать решения, но не дать им полной информации или оставить их без поддержки под градом критики, то они будут страдать, а не процветать. Один механизм сам по себе позволит пройти часть пути, но чтобы создать культуру процветания, необходимо задействовать все четыре.

Итак, проанализируем их более подробно.

Участие в процессе принятия решений. Право принятия решения, влияющего на работу сотрудников, заряжает энергией на каждом уровне иерархии. Наделение сотрудника такими полномочиями дает ему ощущение контроля и больше возможностей для обучения.

ОАО «Томская домостроительная компания» (ТДСК) создало культуру наделения полномочиями в принятии решений, которая стала одним из факторов, способствовавших увеличению главного показателя деятельности строительной организации – скорости ввода жилья не в ущерб качеству. В середине 2000-х высшее руководство начало кардинально перестраивать характер работы: менялись ценности организации и инструменты достижения поставленных целей. Одним из таких инструментов стало приглашение рядовых сотрудников к участию в процессе принятия решений, которые улучшат обслуживание и увеличат скорость, поддерживая репутацию, связанную с качеством возводимого жилья. Сотрудников попросили забыть их текущее восприятие «хорошей» услуги и рассмотреть новые варианты, выдвигать идеи, которые могли превратить услугу из хорошей в действительно великолепную.

В процессе покупки квартиры клиентам приходится оформлять и согласовывать огромное количество документации: договор, акты, всевозможные справки. Все это необходимо последовательно зарегистрировать в разных инстанциях в строго оговоренные сроки: ТОРЦ, застройщик, банки. В процессе этого часто возникали сбои, и оформление занимало долгие месяцы. Менеджеры продаж подхватили инициативу руководства и стали разделять ценности организации, что дало им возможность самостоятельно находить решения для клиентов, которые, не укладываясь в срок с получением справки в департаменте, рисковали получить ключи от квартиры на несколько месяцев позже срока, прописанного в договоре.

Не так давно в отдел продаж обратился клиент, чья жена была на девятом месяце беременности, с просьбой ускорить процесс оформления, чтобы ребенок родился уже в новой квартире. Менеджер продаж лично сделал несколько звонков в банки-партнеры и департамент строительства. Через пару недель сотрудник отдела продаж получил от клиента приглашение на новоселье.

Трудовая деятельность, обеспечивающая учет индивидуальных потребностей не в ущерб общей стройности системы, сделала ТДСК застройщиком №1 с долей на рынке Томска, равной 45%. Кроме того, компания расширилась и вышла на новые рынки, включая Новосибирск и Кемерово.

Для компании Facebook свобода в принятии решений является фундаментальной для корпоративной культуры. Один сотрудник разместил на сайте пост, выражающий его удивление и удовольствие от девиза компании: «Двигайтесь быстро и изменяйте вещи» (Move fast and break things), который поощряет сотрудников принимать решения и действовать. Работая только второй день в этой компании, он нашел способ устранить неисправность в компьютерном коде. Он

ожидал своего рода иерархического фильтра, но его босс только улыбнулся и сказал: «Правь». Сотрудник восхитился тем, как быстро его начальник принял решение, которое немедленно повлияет на миллионы людей [3].

Проблема для менеджеров состоит в том, чтобы не испугаться предоставлять полномочия, когда люди начнут делать ошибки. Такие ситуации создают наилучшие условия для того, чтобы учиться – не только для участников, но также и для других, тех, кто может учиться опосредованно.

Обмен информацией. Работа в информационном вакууме утомительна и скучна. Люди могут работать эффективнее, когда они понимают, что их обязанности соответствуют миссии и стратегии организации.

В ТДСК информация настолько прозрачна, насколько возможно. Организация сознательно никогда не скрывала свои показатели – финансовая информация была доступна для сотрудников; но когда топ-менеджмент компании изучил систему открытого управления в начале 2000-х, они пришли к пониманию того, что сотрудники проявят больше интереса, если будут «вовлечены в игру».

Реализовать более формализованную систему открытого управления было нелегко. Сотрудники могли смотреть на показатели, но у них не было особых причин обращать на это внимание, так как данные не имели прямого отношения к их ежедневной работе. В течение первых пяти или шести лет компания изо всех сил пыталась встроить концепцию в текущий режим работы: еженедельные собрания, на которых команды отслеживают результаты, «ведение счета» и прогнозирование показателей следующей недели. Хотя сотрудники и поняли правила системы открытого управления, сначала они не видели смысла в появлении еще одного совещания в их плотном графике. Только когда топ-менеджмент сделал собрания обязательными и не подлежащими обсуждению, сотрудники осознали их истинную цель: обсуждение не только финансовых показателей, но также и качества обслуживания, качества самого жилья, внутренних показателей удовлетворенности. Создавалась динамичная рабочая атмосфера путем организации еженедельных соревнований, оценки удовлетворенности потребителя и инновационных идей сотрудников.

Новая система открытого управления естественным образом вызвала некоторую напряженность, поставляя наряду с полезной информацией «дурные вести», которые могут деморализовать. Но в целом она значительно повысила чувство ответственности сотрудников фронт-офисов, способствуя лучшей производительности. Система делает информацию широко доступной, строит доверие и доводит до сотрудников осознание, того, что они должны принимать правильные решения и с уверенностью брать инициативу на себя.

Минимизация грубости. Издержки, которые компания несет из-за грубости начальства, очень высоки. Исследования показали, что половина сотрудников, которые на работе испытывали по отношению к себе грубое отношение, преднамеренно снижали свои усилия [4]. Больше чем одна треть сознательно снизили качество своей работы. Две трети респондентов тратят

много времени, избегая своего обидчика, и столько же считают, что результат их работы ухудшился.

Грубость препятствует тому, чтобы люди процветали. Дурной пример заразителен – те, кто стал жертвой плохого настроения начальства, часто становятся грубыми по отношению к коллегам. Столкнувшись с грубостью, сотрудники, вероятнее всего, сузят свою деятельность, чтобы избежать рисков, и потеряют возможность учиться.

ТДСК отказывается от высококвалифицированных кандидатов, которые не готовы разделять ценности корпоративной культуры, в которую заложены принципы терпимости и взаимоуважения. Одними из главных критериев отбора являются сильные навыки межличностных отношений и эмоциональный интеллект кандидатов.

Корпоративная культура по существу носит «заразный» характер: сотрудники приспосабливаются к той среде, в которую попадают, но на это нужно время. И наоборот, если изначально нанимать вежливых работников, то весьма вероятно, что это качество станет основой корпоративной культуры.

Создание обратной связи. Обратная связь создает возможности для изучения и жизненной активности, столь важной для культуры процветания. Обратная связь увязывает должностные обязанности сотрудников с личными и корпоративными целями. Чем быстрее и чем более адресна обратная связь, тем она полезнее.

В ОАО ТДСК для измерения и вознаграждения эффективности работы сотрудников предлагается ввести непрерывно обновляемую систему обратной связи, основанную на двух системах – отчетах канбан и системе планирования.

В систему планирования входят несколько панелей, которые отражают текущие групповые и индивидуальные показатели наряду с эталонными, таким образом, перед сотрудником ежедневно ставятся цели, которых необходимо достичь. Люди запрограммированы отве-

чать на вызов, тем самым сохраняется их деловая активность в течение дня; по существу, сотрудник конкурирует с самим собой.

Канбан позволяет менеджерам отслеживать результаты работы подчиненных и знать, когда сотрудник или команда нуждаются в некотором наставничестве или другом типе помощи. На мониторах сотрудников отображается постоянно обновляющийся список менеджеров продаж, ранжированных по каждому параметру. Они постоянно соревнуются, чтобы достичь максимальных показателей.

Сотрудники могли бы чувствовать себя подавленно из-за постоянной природы обратной связи. Вместо этого ценности компании, касающиеся взаимоуважения и дающие сотрудникам возможность самостоятельной оценки, а главное – заинтересованности в результатах работы, создают контекст, в котором обратная связь становится стимулирующей и способствует росту.

Вышеперечисленные четыре механизма, которые помогают сотрудникам процветать, не требуют огромных усилий или инвестиций. Чего они действительно требуют, так это лидеров, которые открыты для делегирования полномочий сотрудникам и которые могут задать необходимый тон. Как мы отметили ранее, каждый механизм отражает определенный аспект, необходимый для процветания. Невозможно выбрать один или два, механизма усиливают друг друга. Например, могут ли люди чувствовать себя комфортно, принимая решения, если у них нет достаточной и достоверной информации о текущих показателях? Возможно ли принять эффективное решение, боясь, что можешь быть высмеянным?

Создание системы нематериальной мотивации, нацеленной на устойчивое ведение бизнеса, позволяет сотрудникам не только достичь личных высот, но и добиться устойчивого роста результативности работы компании в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Harrison L., Huntington S. Culture Matters: How Values Shape Human progress. New York; basic Books, 2000.
2. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М. : Претекст, 2008.
3. Kushner D. Facebook Philosophy: Move Fast and Break Things. Hacker culture is alive and well at Facebook. 2011. URL: <http://spectrum.ieee.org>.
4. Бауэр М. Как создать компанию, где любят свою работу // Вестник McKinsey. № 11. 2005. С. 23–37.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 19 сентября 2012 г.