

УСТАНОВКА НА УСПЕХ

07.10.2009

Кадровое дело, Ирина Смирнова

10 июня, 2004

В конце марта в пяти крупнейших городах страны прошли семинары, организованные журналом "Кадровое дело". Состав аудитории - HR-директора, менеджеры по персоналу, руководители кадровых служб. Особый интерес участников вызвало выступление профессора из Великобритании Колина КОУЛСОНА-ТОМАСА, посвященное современным методикам мотивации персонала. Впечатлениями от общения с российскими слушателями он поделился с нашим обозревателем Ириной Смирновой.

- Создать продуманную, адресную, эффективно работающую систему мотивации поистине нелегко. За три часа, естественно, обо всем не расскажешь.

- Вы абсолютно правы - тема мотивации безгранична. Об этом написано много талантливых книг. Я и сам посвятил данной проблеме более 30 монографий. Проводя цикл семинаров, я хотел показать слушателям, какие возможности открываются перед российскими менеджерами при правильном построении системы мотивации. Если компании будут использовать в своей работе с персоналом нужный практический инструментарий, они добьются больших успехов и наверняка станут лидерами в своем деле.

- Могли бы Вы дать какой-нибудь чудодейственный рецепт построения эффективной системы мотивации?

- Каждая компания имеет свою специфику, поэтому общих рецептов здесь быть не может. Постарайтесь понять внутренние стремления, мотивацию каждого сотрудника - это позволит воссоздать объективную картину приоритетов на уровне всей организации и прежде всего на уровне группы руководящих менеджеров. И только потом следует приступить к разработке системы вознаграждения, к определению стиля, метода и формата работы, которые будут соответствовать желаниям отдельных сотрудников и организации в целом. Это особенно важно, потому что если вы будете лоббировать только интересы компании, вы потеряете людей. А если будете думать только о людях, то может пострадать организация. Необходимо сохранять определенный баланс. Вы не сможете постоянно увеличивать зарплаты. Если вы слишком много платите, то начнете по издержкам проигрывать конкурентам и в итоге не сумеете надолго удержать высокий уровень материального вознаграждения.

- Какие механизмы мотивации Вы считаете наиболее эффективными, а какие неэффективными и почему?

- Высокая зарплата - это еще не самый эффективный способ мотивирования сотрудника. Если в другом месте ему предложат больше, он тут же от вас уйдет.

Я интересовался - основная мотивация многих участников семинара - это зарплата. Например, в Новосибирске после лекции ко мне подошла менеджер по персоналу. Их компания занимается информационными технологиями. Она пожаловалась, что ей очень трудно находить и привлекать сотрудников нужной квалификации, потому что им предлагают работу в других компаниях, где платят больше. Задача в том, как ей этих людей удержать, несмотря на различные соблазны? На месте этого менеджера я бы проработал соответствующий план, как мне сберечь сотрудников на какой-то обозримый период, скажем, на пять лет. Я бы показал и доказал им, что пять лет, которые они проведут со мной, дадут им возможность настолько вырасти в профессиональном плане, что простая прибавка к зарплате по сравнению с этим будет мизером. То есть работнику нужно дать привлекательное амбициозное видение проблемы, последовательность целей, которые будут ступенями в достижении его главной стратегической задачи. Хороший менеджер по персоналу всегда думает о том, и как удержать персонал в целом, и что ценного можно дать конкретному сотруднику.

Самая важная и лучшая мотивация - когда люди проникаются желанием что-то реально сделать, потому что вы им правильно сумели это объяснить.

- Но человек всегда предпочтет ту работу, где платят больше сейчас, а не расплывчатые обещания об отдаленных перспективах.

- Я считаю, что финансовое вознаграждение должно соответствовать определенному уровню, и если оно ниже того уровня,

который люди считают справедливым, - хорошей работы от них не жди. Есть какая-то средняя ставка, которая принята сейчас в определенной отрасли, работодателям надо ее обязательно придерживаться, тогда люди будут решать для себя, где им лучше работать, принимая во внимание уже другие факторы, помимо материальных. Возможность обучаться, повышать свою квалификацию, возможность путешествовать в рамках выполнения служебных обязанностей порой для людей более привлекательна, чем получение только материального дохода.

- Какие мотивационные схемы чаще используются в других странах?

- В Америке принято соучастие в прибыли компании (и это помимо зарплаты, которую сотрудникам назначают фиксированно). Люди получают определенные доли акций в общем акционерном капитале. Мотивация состоит в увеличении капитализации компании через повышение стоимости акций. В чем здесь опасность? Как только курс этих акций падает (а это происходит довольно часто), персонал уходит. С другой стороны, стоимость акций может подняться без какой-либо внешней причины, вне зависимости от того, как работают люди в этой компании. Потому что, скажем, в данный момент такова общая тенденция подъема. Я думаю, что такое участие в прибыли - довольно неэффективный способ мотивации. В мире все более востребованным становится индивидуальный подход: поиск в каждом конкретном случае своих специфических мотивационных инструментов, позволяющих найти тропинку к сердцу любого человека, приносит гораздо большую отдачу.

- Вы считаете, аудитория семинаров была подготовлена к восприятию Вашего выступления?

- У меня сложилось ощущение, что участники семинара - компетентные специалисты, в том числе и благодаря вашему журналу. Может быть, им немножко не хватает решительности, целеустремленности, предприимчивости, гибкости в смысле подходов к предпринимательской деятельности.

- Что, по Вашему мнению, мешает российским компаниям быть более успешными в своем деле?

- Мне кажется, что многие слушатели недооценивают собственные возможности и возможности своих компаний. Они застревают на том, чего у них нет, и меньше задумываются о своих возможностях и перспективах. Когда на одном из семинаров я спросил слушателей, считают ли они, что со временем их компания может стать конкурентоспособной, ни один не поднял руку. А это означает внутреннюю неуверенность в своих возможностях. Когда я задавал подобный вопрос в Америке, или в Китае, или даже в Бразилии (стране, которую можно сопоставить по уровню развития с Россией), обычно слышал в ответ: мы не знаем, когда именно, но наверняка добьемся в своем деле внушительных успехов. Положение, в котором оказалась Россия, на сегодняшний день я бы обрисовал так: двери широко открыты, но не хватает веры в себя, решимости сделать шаг и вступить в пространство потенциальных возможностей. Побольше здорового карьеризма, амбициозности, напористости - и у российских компаний все получится!

По материалам журнала ["Кадровое дело"](#)