

КАК УДЕРЖАТЬ СОТРУДНИКОВ В ПЕРИОД КРИЗИСА?

Опыт простой
нематериальной мотивации



«Управляем предприятием»



Николай Бекетов

Руководитель компании МИКО

Компания МИКО — молодая небольшая по численности (до 20 человек) фирма франчайзи «1С». Большую часть ее сотрудников составляют бывшие студенты. Офис компании находится в Зеленограде, в 20 км от Москвы, — и в этом ее главный минус. Чем же можно попробовать удержать сотрудника, когда рядом — столица, где зарплаты на 30 % выше? В результате большинство обученных нами вчерашних студентов быстро разбежалось — кто к клиентам, кто в другие фирмы-франчайзи. В этой статье я поделюсь опытом удержания сотрудников и простейшими способами нематериальной мотивации, которые может позволить себе любая компания.

Материальная мотивация

Самая простая форма мотивации — материальная. Всем хорошо знакома пирамида потребностей Маслоу (рис. 1), где есть такая важная ступень, как потребность в безопасности и социальной защищенности. Распространенная в бизнес-среде

почасовая оплата не дает чувства уверенности, поэтому мы ввели окладную и премиальную составляющие для каждой категории сотрудников. Одновременно с ростом оклада для сотрудника устанавливается определенный размер минимально обязательной выработки. Причем эту планку каждый сотрудник выбирает для себя сам, а свободу выбора ему обеспечивает наличие определенного количества сертификатов и история объемов собственной выработки.

Такая саморегулируемая система материальной мотивации работает у нас уже более 3-х лет и прекрасна себя зарекомендовала. Она одновременно стимулирует сотрудников к повышению своей квалификации (получению сертификатов), выстраиванию долгосрочных отношений с клиентами и в то же время понятна сотрудникам. Этот важный момент — понятная и прозрачная схема оплаты труда — повышает лояльность сотрудников к компании.

Рис. 1.
Пирамида потребностей Маслоу.



Лояльность или мотивированность на результат

Естественно, одной материальной мотивации недостаточно — надо вводить нематериальную мотивацию. Начну с примера.

Какое-то время у меня работал молодой человек, который был крайне мотивирован на результат. Он «рвал и метал», продавал дорогие проекты и часть из них вполне успешно выполнял, но был абсолютно не лоялен к нашей компании. Мы были для него лишь короткой ступенькой на его длинном жизненном пути. Конечно, я понимал, что при первой возможности он покинет компанию, что однажды и произошло.

С другой стороны, у нас уже много лет работает специалист, который не мотивирован «сдвинуть горы», но в то же время он крайне лоялен к компании. Ему комфортно у нас работать, он может выполнить любую задачу и сделает это в соответствии с устоявшимися корпоративными стандартами и правилами.

Почему первый специалист быстро ушел из компании, а второй лоялен и не стремится зарабатывать большие деньги? Почему последний доставляет гораздо меньше проблем и в общем итоге приносит большую прибыль? Ответ, на мой взгляд, прост: второму специалисту комфортно, удобно. Чтобы перейти в другую компанию, ему придется выйти из зоны комфорта, к чему он не готов. Он ценит комфорт и спокойствие больше, чем деньги. По-моему, в этом-то и кроется залог лояльности к компании.

Комфорт и спокойствие, нередко ценится больше, чем деньги. На мой взгляд, это и есть самый первичный источник лояльности к компании.

Конечно, каждый руководитель должен сам для себя выбрать, какие специалисты ему ближе — мотивированные на результат или лояльные к компании. (Безусловно идеальный вариант — лояльный и мотивированный на результат в одном лице, но таких я не встречал). Лично мне интереснее лояльные к компании сотрудники — с ними можно сделать больше, решать более сложные задачи, делать интересные проекты.

Мне удобно работать с сотрудниками, лояльными к компании, нежели с сильно мотивированными, которые стремятся все сделать быстрее и чаще всего по-своему.

Нематериальная мотивация — комфортные условия для работы

В итоге я пришел к идее спокойного эволюционного роста компании за счет отбора наиболее лояльных сотрудников и создания для них комфортных условий работы.

Создание комфортных условий работы, на мой взгляд, находится между вторым и третьим уровнями пирамиды потребностей Маслоу. Оно отчасти связано с обеспечением безопасности, отчасти — с принадлежностью к «особому сообществу».

Существует множество вариантов, как сделать условия работы сотрудников более комфортными. Три наименее сложных в реализации и недорогих, которые я успешно использовал, описаны ниже.

1. **Высокотехнологичный офис.** Исторически сложилось так, что у нас в офисе почти нет компьютеров. На рабочих местах установлены тонкие клиенты, и сотрудники могут подключаться с любого рабочего места — даже из дома. Сотрудникам эта технология нравится: после работы некоторые программисты с удовольствием работают из дома, консультанты запускают тяжелые операции ночами и вечерами. У нас нет проблемы жужжащих кулеров, не надо чистить пыль, нет раздражающих гудящих звуков, которые мешают сосредоточиться. Мы без проблем достаточно дешево можем увеличивать количество рабочих мест, и такая схема очень проста в администрировании. Кроме того, эта технология решила ряд проблем с безопасностью.

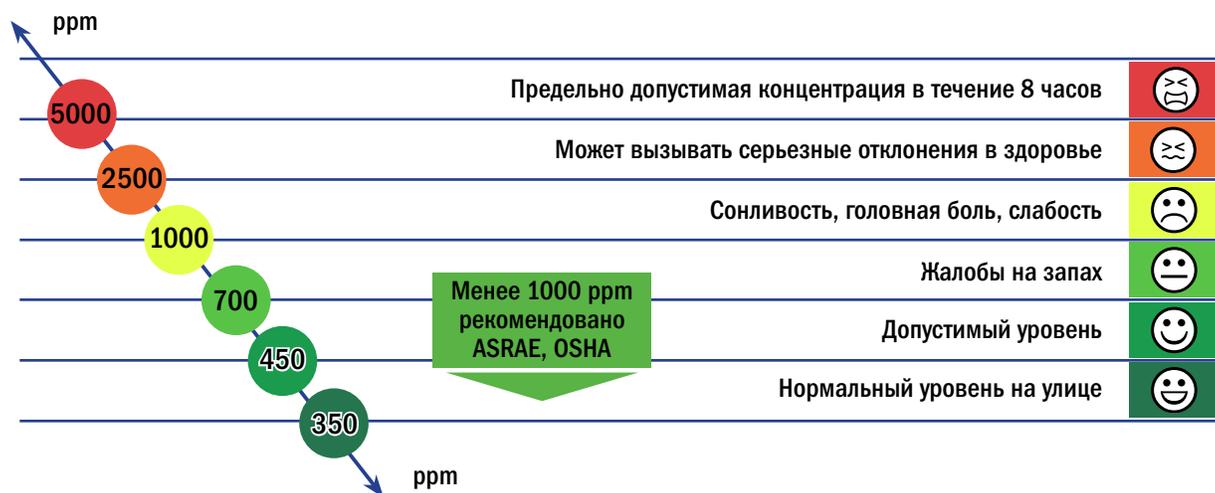
Мне кажется, это очень сильный мотивирующий фактор для сотрудников: они чувствуют себя настоящими профессионалами, работая с такими современными инструментами. Согласитесь, что на старом «раздолбанном» компьютере, у которого запутаны провода и все они в пыли, много не поработаешь.

2. **Удобное рабочее пространство.** В какой-то момент мы двинулись дальше и начали покупать для сотрудников удобные кресла. Покупали их для лучших сотрудников,

которые отличились по выработке или по продажам. Причем каждое новое кресло мы вручали как подарок, торжественно его собирали, и потом сотрудник гордо сидел на нем. Казалось бы, мелочь — более удобное кресло, но в реальности это работало на повышение лояльности к компании.

- 3. Атмосфера.** Я говорю о ней не в переносном смысле, а в прямом — о воздухе. В современном офисе, где работает много людей, есть опасность отравления углекислым газом. Это, конечно, не приводит к летальному исходу, но резко снижает трудоспособность. Многие, наверное, замечали дикую усталость к концу рабочего дня, хроническую апатию и депрессию. Откуда у офисных сотрудников возникает такое физическое истощение? Оказывается, этому есть научное объяснение: повышение уровня углекислого газа и приводит к сонливости, головной боли и слабости (рис. 2). Когда я решил проверить действие этого фактора и поставил газоанализатор, то был в шоке от того, какие показатели он нам выдавал — уровень углекислого газа был выше 1000! А ведь эта проблема решается простым проветриванием и настройкой вентиляции. Сейчас мы постоянно контролируем состав атмосферы в офисе, и каждому новому сотруднику я показываю газоанализатор и рассказываю, как он работает.

Рис. 2.
Последствия
повышения
уровня
углекислого
газа в
помещении.



Тесный контакт с сотрудниками

Одним из самых эффективных способов нематериальной мотивации я считаю общение с сотрудниками. Многих конфликтов и увольнений можно избежать простым доверительным разговором. Приведу только один пример.

Замечаю, что сотрудник подавлен и уже несколько дней ходит сам не свой. Приглашаю на частную беседу. Выясняется, что родители посоветовали ему уволиться, поскольку он уже который год работает, а все еще остается в должности менеджера по продажам.

— Как же так? — говорю ему. — Ты и то делаешь, и это. Вон за год сколько разных интересных вещей мы вместе придумали. Ведь должность — это всего лишь название в трудовой и больше ничего.

— Да, — отвечает, — я понимаю, но родителям стыдно, и я ничего не могу объяснить.

— Хорошо, выбирай себе должность, любую, какую придумаешь, а если реально будешь выполнять все по должностной инструкции, будем поднимать оплату труда.

В итоге у меня появился руководитель департамента. Родители гордятся, человек доволен. Схема оплаты труда не поменялась, но растет естественным образом. То есть можно значительно повысить лояльность персонала и создать зону комфорта, из которой сотрудникам будет трудно выходить.

Лидерство

Последнее важнейшее условие мотивации и повышения лояльности сотрудников – наличие в компании лидера. На руководителе лежит немалая доля ответственности за успех компании. Сбить лидерский настрой руководителя компании могут два приведенных ниже фактора.

Горящие глаза у лидера — это лучшая мотивация для персонала! Идеи, вера в них, желание преодолевать трудности и быть частью этого — вот чего ждут от руководителей сотрудники.

1. Проблемы во взаимоотношениях собственников. Наверно, в каждой компании случается такое смутное время, когда происходит разлад во взаимоотношениях с другими собственниками компании. Для меня это был тяжелый период, все свои силы я бросил на выяснение отношений. Естественно, это чувствуется в коллективе, и нужно стараться как можно быстрее пройти этот этап, иначе вы рискуете многое потерять.

2. Перегорание. Перегорание сотрудника не так страшно для компании и как-то может быть решено, а вот перегорание руководителя способно полностью разрушить бизнес. Вы угасаете, вам становится неинтересно заниматься компанией, текущим бизнесом. Вы просто ходите на работу, и с каждым днем делать это становится все труднее. В свое время я столкнулся с такой ситуацией — это страшнее любого кризиса. Что делать в таком случае? Нужно переключаться. Я смог передать все контуры управления своему коллеге, делегировал все, что можно было делегировать. И начал новый проект по разработке тиражных решений. Стало интересно, загорелись глаза, появилась куча идей, я почувствовал огромный приток энергии и готовность делиться ею с командой и партнерами.

Горящие глаза у лидера — это лучшая мотивация для персонала. Тогда можно горы свернуть! Идеи, вера в их исполнение, желание преодолевать трудности и что-то создавать, быть частью этого процесса — вот чего ждут от нас сотрудники. На самом деле, не так важно, что вы делаете; важно как вы это делаете. Делайте с энтузиазмом, с блеском в глазах и достигайте успехов!