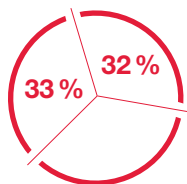


64 % сотрудников назвали самой желанной опцией соцпакета ДМС. 52 % отметили корпоративное обучение. (Kelly Services)



33 % работников признали, что их мотивирует публичное признание успехов. У **32 %** мотивация возрастает после корпоративных тренингов. (Kelly Services)

ВРЕМЯ ЧТЕНИЯ 2 мин.

МОТИВИРУЙ ИЛИ ПРОИГРАЕШЬ

По данным ежегодного исследования Kelly Services, 52 % компаний уделяют особое внимание мотивации персонала. За последний год этот показатель вырос на 6 %. Несмотря на автоматизацию, бизнес все равно борется за кадры и готов предлагать нестандартные решения, для того чтобы сотрудники были увлеченными, лояльными и эффективными. Обсуждаем, какие новые подходы и решения появились в программах работы с персоналом.



**Елена
Ельнова**

HRD СДЭК



**Марина
Малашенко**

HR-ДИРЕКТОР
ONETWOTRIP



Роман Родионов

РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ
ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ
«НЕОФЛЕКС», ДИРЕКТОР
ФИЛИАЛА КОМПАНИИ
В Г. САРАТОВЕ



**Тимур
Али-Заде**

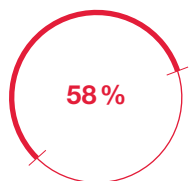
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР ФОНДА
«БУДУЩИЕ ЛИДЕРЫ»



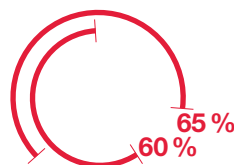
**Игорь
Ищенко**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АО ТЕХНОПОЛИС
«МОСКВА»





58 % россиян обращают внимание на возможности сохранить баланс между личной жизнью и работой при трудоустройстве. (Kelly Services)



65 % менеджеров по персоналу заявляют, что им важна мотивация соискателя, **60 % оценивают готовность развиваться и учиться.** (Superjob.ru)

— **Мотивация — вечная тема в управлении персоналом. Можете ли вы выделить новые тренды в мотивационных программах?**



Елена Ельнова

HRD СДЭК

— Тема не новая, но за ней настоящее и, возможно, будущее. Ключевое — создание комфортной среды: оформление офисного пространства, выбор рабочего места и свободный график. Сотрудник может уйти в любой момент из офиса, работать из дома. Компании перестают контролировать время прихода — важен результат, а не время нахождения на рабочем месте. Мы тоже идем по этому пути.



Многих мотивируют возможность обучения за счет работодателя, скидки на обучающие курсы, а также игровые элементы. Мы используем конкурсы, например выбираем самого клиентоориентированного менеджера. Такие «плюшки» эффективнее денежных бонусов.



Марина Малашенко

HR-ДИРЕКТОР ONETWOTRIP

— Придумать новое в мотивационных программах сложно. Я бы разделила все мотивационные программы на блоки:

- комфорт: удобный офис, где чувствуешь заботу (начиная от кофе и чая и заканчивая решением бытовых вопросов сотрудников, например химчистка или няня);
- здоровье: ДМС, массажи в офисе, абонементы в спортклубы и бассейны, танцы и йога в офисе;
- свобода: возможность работать удаленно, свободный график;
- развитие: внутреннее и внешнее обучение, переходы между департаментами;
- возможности: релокация за счет компании;
- престиж/амбиции: работа над крутым брендом, полезные и социально значимые проекты, дружная команда;
- финансы: заработная плата, бонусы и премии, беспроцентные кредиты или ссуды для сотрудников, опционы или акции компании.

Каждый сотрудник выстраивает эти блоки в своей последовательности, придавая им разный вес. Если подходить к мотивации гибко, можно найти максимально подходящую комбинацию для каждого.



Роман Родионов

РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ «НЕОФЛЕКС», ДИРЕКТОР ФИЛИАЛА КОМПАНИИ В Г. САРАТОВЕ

— Сейчас набирает обороты модный подход к развитию корпоративной культуры — «живые» организации, или «бизнес со смыслом». Managing by values, или управление по ценностям, как образ жизни коллектива подразумевает, что главный и единственный босс успешной современной компании — ее ценности. Все решения принимаются на их основе.

Только у компаний, обладающих идеологией и желающих стать лучшими, есть будущее. Идеология вырастает из ценностей. Как правило, изначально основатели привносят в организацию личные представления «о добре и зле». Со временем другие ключевые руководители (топы, неформальные лидеры) сознательно или нет оказывают влияние на организацию, формируя уникальную корпоративную идентичность — личность организации — с характером, образом мышления, стратегиями принятия решений. Развивать такую личность сложно, воздействуя лишь на поверхностные поведенческие черты, необходимо влиять на ментальные установки — ценности компании.

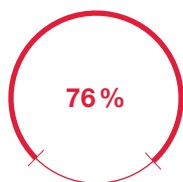


Тимур Али-Заде

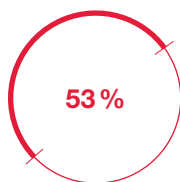
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФОНДА «БУДУЩИЕ ЛИДЕРЫ»

— К мотивации слово «тренд» применимо весьма относительно: для каждого сотрудника ключевыми будут лишь ему известные факторы. Нельзя всем предложить одну и ту же «морковку» и ждать, что все будут одинаково увлеченно работать.





76 % российских компаний в качестве мотивационных мер чаще всего используют финансовые поощрения и бонусы. (hh.ru)



53 % менеджеров по персоналу уверены, что у молодежи на первом месте перспективы карьерного роста. (Superjob.ru)



Игорь Ищенко

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АО ТЕХНОПОЛИС «МОСКВА»

— Эффективное совмещение внутренней мотивации людей с целями бизнеса. Задача управленца — найти таких людей, которым будет интересно реализовывать проекты компании. Но сотрудники должны быть обеспечены поддержкой — финансовой (невозможно создать популярный продукт без маркетинговых затрат), юридической и бытовой (работать должно быть комфортно).

— Говорят, финансовая мотивация скоротечна. Вы согласны? На что вы делаете упор в своих мотивационных программах?



Елена Ельнова

HRD СДЭК

— Согласна. Денежной мотивации хватает на 2–3 месяца, потом человек привыкает и хочет большего. «Перекупить» сотрудника можно ненадолго. Например, на рынке есть IT-компании, готовые переманивать сотрудников, предлагая им зарплату в 1,5–2 раза выше рынка. Люди соглашаются, но потом признают, что у нового работодателя всего два «веселых дня» в месяце: день зарплаты и день аванса.

Мы хотим, чтобы сотрудник был увлечен работой, и направляем усилия на повышение его эффективности и вовлеченности.



Марина Малашенко

HR-ДИРЕКТОР ONETWOTRIP

— Если говорить о ежемесячной финансовой мотивации, согласна полностью, повышение зарплаты радует первый месяц. Когда речь идет о годовых бонусах (особенно если их размер велик и важен для сотрудника), то, скорее, у него будет высокая мотивация для хорошей работы и получения вознаграждения, но после достижения цели эйфория пройдет, и не факт, что на второй или третий год у сотрудника будет такой же сильный заряд на продуктивную работу.

Из долгосрочной финансовой мотивации могут работать опционы или акции компании. Тогда сотрудник становится не просто наемным персоналом, а человеком, от которого зависят и успех компании, и личные достижения. В таком случае он может годами спокойно работать на благо компании. Но это подходит более взрослым людям, молодым хочется всего и сразу.



Тимур Али-Заде

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ФОНДА «БУДУЩИЕ ЛИДЕРЫ»

— Недостаток финансовой мотивации — в ее ограниченности, даже если заявлено другое. Всегда есть «потолок», выше которого работодатели не согласны выплачивать бонусы. Будущее — за комбинацией материальной и нематериальной компенсаций. Причем система должна быть гибкой, чтобы ответить на самый сложный запрос. Ведь для одних принципиален свободный график, а для других — рабочее место на пуфиках.



Роман Родионов

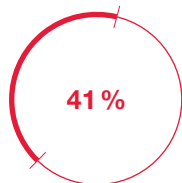
РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА
КОМПАНИИ «НЕОФЛЕКС», ДИРЕКТОР
ФИЛИАЛА КОМПАНИИ В Г. САРАТОВЕ

— Главная причина увольнений — личность руководителя, потом прозрачность перспектив и только потом деньги. Сегодня сотрудники понимают, что их работа и карьера зависят от благополучия и стабильности работодателя. Для того чтобы обеспечить эту стабильность, нужно формировать у коллектива понимание общего направления развития бизнеса и доверие к топ-менеджменту.

Возможность свободного доступа к руководству — залог вовлеченности сотрудников. В этом может помочь открытость со стороны руководящего состава к общению, решению вопросов, обсуждению инициатив.

Для повышения вовлеченности (читай, увлеченности) нужно, чтобы сотрудник считал бизнес организации своим, связывал свое будущее с организацией. Вовлеченные люди чув-





41 % компаний отмечают, что обучение и мотивация сотрудников — приоритетные задачи. (hh.ru)



ствуют, что они нужны, что их работа важна. В результате производительность труда возрастает, увеличивается инновационная отдача: сотрудники выступают с инициативами, генерируют идеи и сами же их внедряют.

В чем интерес сотрудников, кроме денег? Есть мнение, что настоящая вовлеченность не формируется агитационными методами — работодателям важно стать достойными уважения и любви. Подобно любви и дружбе, вовлеченность — процесс взаимный: персонал вовлекается в деятельность компании, но и компания вникает в интересы и цели людей. Вовлечение сотрудников не цель и не инструмент, как это часто трактуется во многих организациях. Скорее, это система ценностей и философия управления, которые помогают включить людей в процесс непрерывного совершенствования процессов и увеличивают личную заинтересованность в успехе компании.



Игорь Ищенко

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АО ТЕХНОПОЛИС «МОСКВА»

— Команда должна чувствовать возможность финансового роста. Даже если экономика компании не позволяет постоянно стимулировать рублем, не стоит от нее отказываться. Есть разные опции, кроме повышения зарплаты и премий, например питание, обучение, организация отдыха, в том числе и для детей сотрудников, полис ДМС. На рынке немного компаний, которые предлагают полные пакетные решения, но и отдельные опции могут мотивировать. Бизнесу нужно хорошо знать потребности команды.

В Технополисе мы понимаем, что мотивирует сотрудников: активный образ жизни и проявление инициативы. И мы подбираем людей, которым по-настоящему важна самореализация, а их движущая эмоция — интерес.

— Как бы вы распределили, кто несет ответственность за уровень мотивации в компании? От кого зависит уровень мотивации сотрудников?



Елена Ельнова

HRD СДЭК

— Для линейного персонала 50 % успеха мотивационной программы — их руководитель: он дает обратную связь, вдохновляет на достижение результата, поощряет. За мотивацию топов несет ответственность генеральный директор. Роль HRD — описать процессы, донести до персонала. Ни один HRD не сможет мотивировать сотрудников, если этого не делает их непосредственный руководитель.



Марина Малашенко

HR-ДИРЕКТОР ONETWOTRIP

— Эйчары помогают создать правильную среду и атмосферу в коллективе: выбирают нужные «плюшки» и правильно их преподносят, слушают и наблюдают, чтобы вовремя откликнуться на потребности сотрудников. Но это маленькая часть мотивации. Все начинается с лидеров и топ-менеджеров. От того, насколько будет «заряжен» главный человек в компании, насколько сильно он готов гореть сам и зажигать других, доносить важность работы и вклада каждого, зависит мотивация его команды.

Не меньшая роль и у мидл-менеджмента и линейных руководителей: примером, настроением, мотивацией им нужно поддерживать и развивать подчиненных ежедневно.

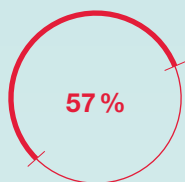


Тимур Али-Заде

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ФОНДА «БУДУЩИЕ ЛИДЕРЫ»

— Ответственность за уровень мотивации лежит только на сотруднике. Важен один вопрос: «Хочет ли он работать в компании?» Если человек





57 % российских компаний повышают лояльность сотрудников через обучающие и развивающие программы. (hh.ru)



Роман Родионов

руководитель службы
персонала компании
«НЕОФЛЕКС», ДИРЕКТОР ФИЛИАЛА
КОМПАНИИ В Г. САРАТОВЕ

— В первую очередь работник держится за непосредственного руководителя. Доверие к руководителю — залог их стабильных и долгосрочных отношений. Руководитель для сотрудников главный канал коммуникаций. Он подробно и честно комментирует решения, доступно поясняет цель изменений, перспективы, роль и степень вовлеченности подчиненных в новые задачи, а также показывает возможности для развития.

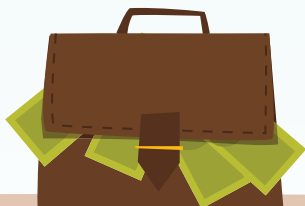


Игорь Ищенко

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АО ТЕХНОПОЛИС «МОСКВА»

— На 90 % за мотивацию команды ответственно первое лицо компании.

Чаще всего собственники и акционеры компаний мало озабочены мотивацией, их волнует рост капитализации. Задача руководителя — предлагать и отстаивать пакетные решения по мотивации персонала, а затем спускать их на уровни ниже.



— В этом номере мы рассказываем про саббатикал — длительный отпуск с сохранением места. Как вы думаете, это рабочий мотивационный инструмент? Пошли бы вы сотруднику навстречу в просьбе отпустить его на «перезагрузку» на долгий период?



Елена Ельнова

HRD СДЭК

— Инструмент рабочий, и мы могли бы его применять в отношении топов, функциональных руководителей и ценных сотрудников, которым сложно найти замену. Проще отпустить профессионала на 2–3 месяца отдохнуть, чем тратить время на поиски нового, вводить его в курс дела и обучать.



Марина Малашенко

HR-ДИРЕКТОР ONETWOTRIP

— Все зависит от размера компании и роли сотрудника, который хочет уйти в длительный отпуск. В небольших компаниях (до 300 человек) нет возможности отпустить человека на столь долгий срок, если его блок работы никому передать. Плюс есть риск, что после длительной «перезагрузки» сотрудник не захочет вернуться именно в вашу компанию и делать ту же работу, что и раньше.



Игорь Ищенко

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
АО ТЕХНОПОЛИС «МОСКВА»

— Не считаю саббатикал действенным мотивационным инструментом. Это исключение в корпоративной практике. Человек, который надолго выпадает из контекста, как правило, уже не может вернуться обратно. Сложно представить себе настолько незаменимого сотрудника, возвращения которого можно так долго ждать. Более того, даже если такой ценный кадр есть, то по возвращении ему все равно придется подтверждать компетенции и доказывать свою необходимость.

— Вторая тема, о которой мы говорим, — карьерный менеджмент в корпоративной практике. Есть ли в вашей команде люди с такими ролями? Как вы считаете, нужен ли такой человек бизнесу?



Елена Ельнова

HRD СДЭК

— Не думаю, что нужен отдельный человек, который выступает исключительно как карьерный консультант, и у нас его нет. Должна быть четко выстроенная система обучения и развития персонала, и работник должен сам понимать, что ему надо сделать,



70 % работников в мире не реализуют свой потенциал полностью. (Gallup Media)

70 %

для того чтобы занять более высокую позицию. Например, у себя мы ищем кандидатов на вакансии в первую очередь среди наших сотрудников. У нас много примеров, когда сотрудник со стартовых позиций вырастал до руководителя отдела или филиала.



Роман Родионов

руководитель службы персонала компании «НЕОФЛЕКС», директор филиала компании в г. САРАТОВЕ

— Как правило, непосредственный руководитель и HR BP (бизнес-партнер в области HR) совместными усилиями помогают сотруднику увидеть профессиональный и личный *road map* в компании. В 2017 году компания «Неофлекс» провела реформу системы профессионального развития и карьерного роста сотрудников на основе международных принципов «живых» организаций. Мы внедрили систему координат для профессионального гармоничного роста сотрудников в соответствии с бизнес-целями (рост дохода и прибыли, развитие интеллектуального капитала, выращивание собственных кадров, развитие команды, обеспечение операционной эффективности). На основе этой системы была сформирована прозрачная система *грейдов*, которая позволяет определять вклад каждой должности и подразделения в достижение стратегических целей.



Игорь Ищенко

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО ТЕХНОПОЛИС «МОСКВА»

— Такой человек нужен, и это роль высококлассного HR-директора или генерального директора, человека, который в курсе всего, что происходит с людьми в команде.

— **Представьте, что к вам пришел один из лидирующих сотрудников со словами: «Я устал, я ухожу». Ваши действия?**



Елена Ельнова

HRD СДЭК

— Сначала выясним, что случилось. Кто-то действительно устал, и, если это ценный сотрудник, мы готовы предоставить ему длительный отпуск. Кому-то кажется, что его не ценят, что он делает бесполезную работу либо вся его деятельность — это рутина. Здесь может помочь участие или руководство в новых проектах, смена деятельности, переход в другой отдел, смена функционала. С сотрудником нужно общаться, выяснять, что именно его не устраивает, чтобы понимать, чем компания может ему помочь.



Роман Родионов

руководитель службы персонала компании «НЕОФЛЕКС», директор филиала компании в г. САРАТОВЕ

— Что делает руководитель, когда слышит такое? Предлагает повышение зарплаты, *грейда* либо большую свободу действий. Предлагает «*златые горы*» и при этом запугивает неизвестностью, связанной с новым местом работы, затянувшимся экономическим кризисом и нестабильностью рынка.

Но, как правило, уже поздно! Вера потеряна, решение принято, предложение получено, заявление написано. Важно не допускать развития ситуации по такому сценарию. Одна из задач руководителя связана с необходимостью и умением отслеживать «температуру» в коллективе и настрой коллег.

Во власти руководителя — продвижение ценных и талантливых сотрудников, регулярная индексация заработной платы. Это очевидные действия, которые позволяют держать «температуру кипения» коллектива под контролем.

Важно наладить внутренние коммуникации, заботиться о сотрудниках не только как о функциях, но и как о людях. Грамотный руководитель может зарядить коллектив на работу, ставя коллегам цели, распределяя роли, выполняя функцию наставника, поощряя реализацию идей, установив прозрачные правила продвижения по карьерной лестнице.

Основная превентивная мера от текучки кадров — постоянное общение с коллективом. Это огромный труд, но только это позволит руководителю быть в курсе настроения, профессиональных целей и уровня заинтересованности подчиненных.



Игорь Ищенко

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО ТЕХНОПОЛИС «МОСКВА»

— Без разговоров отпустить. Это или шантаж, или слабость. Другое дело, если человек приходит с реальной проблемой и ему нужна помощь. Тогда будем думать, что привело к выгоранию, как минимизировать последствия и как сохранить сотрудника.