

Татьяна Кожевникова

эксперт по управлению персоналом крупнейших международных корпораций



МОТИВАЦИЯ

КАК ОНА

ЕСТЬ

Как Coca-Cola, Ernst & Young,
MARS, METRO Cash & Carry
ВДОХНОВЛЯЮТ СОТРУДНИКОВ

Бизнес. Как это работает в России

Татьяна Кожевникова

**Мотивация как она есть. Как
Coca-Cola, Ernst & Young,
MARS, METRO Cash & Carry
вдохновляют сотрудников**

«ЭКСМО»

2018

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Кожевникова Т. Ю.

Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst & Young,
MARS, METRO Cash & Carry вдохновляют сотрудников /
Т. Ю. Кожевникова — «Эксмо», 2018 — (Бизнес. Как это
работает в России)

ISBN 978-5-04-096118-4

Татьяна Кожевникова раскрывает систему взаимодействия бизнеса с сотрудниками, которая поможет компании привлекать лучших людей с рынка и повышать продуктивность команды. Книга нацелена на всестороннее решение вопроса мотивации персонала, затрагивает основные проблемы, с которыми сталкиваются руководители всех уровней.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-096118-4

© Кожевникова Т. Ю., 2018
© Эксмо, 2018

Содержание

Предисловие	6
Часть 1	9
Глава 1	10
Глава 2	13
Глава 3	16
Глава 4	18
Глава 5	20
Глава 6	23
Глава 7	26
Глава 8	32
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Татьяна Юрьевна Кожевникова

Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO Cash & Carry вдохновляют сотрудников

© Текст. Кожевникова Т., 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

Посвящается моему самому любимому боссу Андреа Франческо Мартинелли, которого, к сожалению, с нами уже нет

Предисловие

Ещё в период подготовки моей первой книги «HR как он есть» мне стало понятно, что придется писать вторую книгу, посвященную мотивации. Обсуждение причин того, почему одни люди работают эффективно, честно и с энтузиазмом, а другие – формально отсиживают в офисе восемь часов, ленятся и воруют, может занять не один десяток страниц, поэтому хочется подойти к данной теме обстоятельно. Кроме того, я убеждена, что за мотивацию сотрудников отвечает не HR, а линейные руководители. Поэтому основная аудитория, которой может быть полезна данная книга, это менеджеры среднего и высшего звена, а также акционеры и собственники, которые пытаются понять, кто виноват и что делать.

Некоторые считают, что всё определяется деньгами. В одной из компаний, где я работала, произошёл очень показательный случай. Несмотря на то, что компания была российской, в ней работало несколько экспатов, в том числе француз Поль, который не говорил по-русски. Он предложил одному из сотрудников руководящую должность с большим количеством подчиненных и высокой ответственностью. Сотрудник написал Полю имейл следующего содержания на английском языке: «I agree, but what is my motivation?» («Я согласен, но какова моя мотивация?»).

Поль написал ему в ответ, что на новой должности его будет мотивировать возможность принимать решения, управлять большим коллективом людей и участвовать в обсуждении стратегии развития бизнеса, что у него появятся новые карьерные перспективы и он узнает много нового в профессиональном плане. Сотрудник ответил, что это всё понятно, но всё-таки: «what is my motivation?». В этот момент Поль позвал меня и попросил помощи. Он не знал, что ещё надо написать сотруднику, чтобы замотивировать его на новую должность. Я объяснила Полю, что в этой компании слово «мотивация» является синонимом «оплаты труда». В коридорах офиса я постоянно слышала следующие разговоры сотрудников: «Нам подняли мотивацию на 10 %» или «Ты слышал, что в логистике изменили мотивацию?». Так что кандидат на руководящую должность просто пытался узнать у Поля, какой у него будет оклад.

Одна из основных причин, по которой я решила высказаться на тему мотивации, это абсолютизация монетарных инструментов российскими менеджерами, их любовь ко всевозможным ежемесячным и квартальным премиям и нездоровое фокусирование на вопросах оплаты труда. Мне очень хочется показать данным руководителям, что деньги – это лишь один из факторов и не самый главный.

Есть компании (я называю их «бюрократически-полицейскими»), которые ищут решение в четком описании бизнес-процессов, регламентировании всех действий, тотальном контроле за сотрудниками, штрафах, санкциях и создании атмосферы страха и подозрительности.

Акционер одной из известных мне компаний организовывал для своих топ-менеджеров экскурсии в СИЗО, чтобы они почувствовали, что их ожидает в случае воровства его денег. Этот же акционер проверял всех кандидатов на работу на полиграфе («детекторе лжи»). После устройства на работу сотрудники также регулярно проходили проверки. Интересно, что из компании по собственному желанию никто особо не увольнялся, так как зарплата была выше средней по рынку (особенно для сотрудников в регионах). Таким образом, деньги мотивировали сотрудников не на то, чтобы добиваться

экстраординарных результатов, а на то, чтобы оставаться в компании и терпеть все эти унижения.

Бюрократически-полицейские организации могут принимать и другие формы. Недавно я прочитала в журнале «Форбс» интервью одного из акционеров крупной и известной компании, в котором он рассуждал примерно в таком ключе: «Человек – это лишь один из строительных материалов системы управления, но при этом самый уязвимый, поскольку обладает «недокументированными функциями», работая с ним, мы никогда до конца не знаем, что управляет его поведением, и, следовательно, не можем его предсказать с достаточной точностью... Изменить можно любого человека. Вопрос в том, какую силу воздействия вы в состоянии развить, удерживая контакт. ... Человек регулирует предельную силу воздействия, которую допускает извне. Эта сила прямо пропорциональна страданию, которое человек испытывает: чем больше вы на него воздействуете, тем большим мучениям вы его подвергаете. Страдание вызывает не само воздействие, а его динамика».

Далее ещё было высоконаучное рассуждение об отличии женщин от мужчин: «Женщины в среднем имеют более высокий порог устойчивости к страданиям, чем мужчины. Если у женщин что-то не получается, они реже впадают в отчаяние, они признают свои ошибки и стараются исправиться. ... Мужчине сложнее признать неудачу... В целом женщины – более благодарный материал для строительства иерархических систем».

Любопытно, что после прочтения интервью ко мне на собеседование совершенно случайно пришло несколько бывших сотрудников данной компании, которые с содроганием вспоминали время работы в ней. Там, например, было более 50 видов различных штрафов, в том числе за присутствие чашки с чаем на рабочем столе. Поисками несанкционированных чашек занимался контрольно-ревизионный отдел, сотрудники которого, как полицейские, патрулировали офис и выявляли нарушителей. Таким образом, я получила эмпирическое подтверждение моим теоретическим выводам о том, что с компанией явно что-то не так, если её акционер рассуждает о людях в таком же тоне, которым ученые описывают опыты над лабораторными мышами.

Лично я – сторонник третьего подхода, который поддерживается руководителями многих международных компаний и авторами самых популярных книг по менеджменту. Этот подход заключается в том, что люди работают хорошо, если им этого добровольно хочется. Очевидно, что самая большая мотивация существует у людей, занимающихся своим собственным бизнесом: они делают то, что им интересно; их благосостояние зависит от их эффективности, а в случае неудачи они многим рискуют. Как добиться таких же результатов от наемных работников, которые очень часто выбирают не ту работу, которая им интересна, а ту, которая лучше оплачивается, или расположена близко к дому? Как заставить их относиться к бизнесу как к своему собственному, если они ничего в него не вложили, а в случае проблем могут просто уволиться с уведомлением за две недели, и работодатель ещё обязан будет выплатить им компенсацию за неиспользованный отпуск?

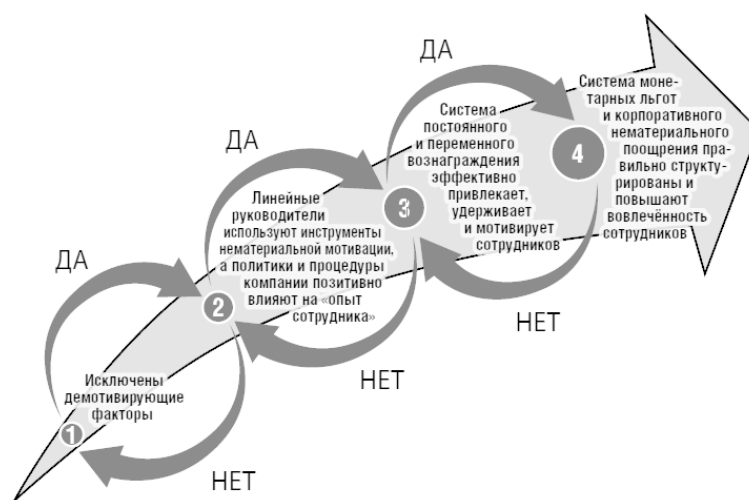
Многие работодатели пробуют сделать своих работников квазисобственниками бизнеса, раздавая им опционы и акции бесплатно (вместо премий) или требуя вложить собственный капитал и стать миноритарным акционером. Я работала в двух компаниях, которые практиковали такие формы повышения «вовлеченности» топ-менеджмента. В каждой из них менеджмент при первой возможности избавлялся от акций и продавал их за кэш, то есть демонстрировал нежелание разделять с акционерами возможные риски и предпочитал играть роль «наблюдателя со стороны».

Подобное поведение руководителей ещё раз убедило меня в том, что бессмысленно использовать механизмы, которые мотивируют собственников бизнеса, для наемных работников. Это разные «породы животных», и их мотивы абсолютно противоположны. Если продолжить аналогию с животным миром, то собственники – это хищники, которые в одиночку бегают

по лесу или саванне, не признают никаких авторитетов над собой и ищут, кого бы съесть. Наемные работники же – это табун лошадей или упряжка беговых собак. Им нужен лидер (или пастух, или погонщик), который направит их в нужную сторону и обеспечит благоприятную обстановку для жизни и возможность найти корм. Я сама являюсь наёмным менеджером, и меня ничуть не обижает то, что надо мной всегда есть начальник, который лучше меня знает, что делать. При этом у меня есть знакомые, которые ни одного дня в своей жизни не работали на кого-либо, кроме себя. И те и другие типы людей чувствуют себя абсолютно счастливыми в своём выборе. И тот и другой тип людей нужен экономике и обществу.

Схема 1

МОДЕЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В МОТИВАЦИЮ



В данной книге речь пойдёт только о том, как мотивировать наемных работников, в основном высококвалифицированных специалистов и руководителей, то есть тех, чьи базовые потребности в еде и безопасности удовлетворены, и которым необходимы признание, самореализация и чувство принадлежности к чему-то великому. Книга состоит из четырёх частей, которые соответствуют четырём шагам модели инвестиций в мотивацию. Данная модель описывает последовательность действий, которые может предпринять генеральный директор или собственник бизнеса для того, чтобы обеспечить высокую вовлечённость и благополучие сотрудников, которые обязательно приведут к повышению качества продукции или услуг, удовлетворенности клиентов и в конечном итоге к повышению прибыли. Для представителей служб HR модель может служить практическим руководством по формированию программы управления мотивацией персонала и, что самое главное, по планированию расходов на эти цели.

Суть модели заключается в том, что на каждом шаге требуются всё большие инвестиции, но делать их имеет смысл только в том случае, если реализованы все мероприятия предыдущего этапа. Первый шаг к мотивации работников – это ликвидация всех демотивирующих политик и практик и обеспечение присутствия всех необходимых гигиенических факторов. Поэтому в части I речь пойдет о восьми врагах мотивации.

Часть 1

Восемь врагов мотивации, или Мотивация – жертва пороков руководителей

У прекрасного скульптора Шемякина есть композиция «Дети – жертвы пороков взрослых», установленная на Болотной площади в Москве. Композиция состоит из пятнадцати фигур: в центре – двое детей, играющих в жмурки с завязанными глазами, а вокруг них – трехметровые аллегорические монстры, изображающие пороки. Когда я думала, с чего начать книгу про мотивацию, мне сразу вспомнилась эта скульптура, потому что немотивированные сотрудники в большинстве случаев являются жертвами поведения их руководителей. Конечно, есть люди с генетической тягой к лени, воровству и обману, но их число ничтожно мало по сравнению с обычными, «нормальными» сотрудниками, которые в определённых условиях становятся вовлечёнными и мотивированными, а при отсутствии этих условий – просто отбывают своё время на работе, не стремясь к экстраординарным результатам. Поэтому (по аналогии с Шемякиным) хочется дать данной главе подзаголовок «Мотивация – жертва пороков руководителей» и поговорить о тех восьми явлениях, которые становятся опаснейшими врагами мотивации:

1. Несправедливость и двойные стандарты
2. Корпоративный цинизм и несоответствие слов делу
3. Коррупция
4. Непрофессионализм
5. Недоверие, неуважение и нетерпимость к ошибкам
6. Недостаток информации, непрозрачность процедур и системы принятия решений
7. Бюрократия
8. Деньги

Когда я думала, в каком порядке расположить «врагов мотивации», то решила, что только первый и последний будут выбраны осознанно. Остальные помещены в произвольном порядке, так как одинаково плохо влияют на атмосферу в коллективе («табуне»). Деньги я решила поставить на последнее место, так как в случае их правильного использования деньги скорее позитивно влияют на мотивацию руководителей. Если уровень оплаты соответствует рынку и воспринимается сотрудником как справедливый, то он/она перестает думать о материальном вознаграждении и начинает заниматься реализацией инновационных проектов, борьбой с конкурентами и развитием сотрудников. Также (как правило) хорошо обеспеченные сотрудники не заинтересованы в извлечении нетрудовых доходов. Однако если система оплаты труда функционирует неправильно, деньги превращаются в демотивирующий фактор (об этом речь пойдет в главе 8).

На первое место я поставила несправедливость, так как для меня лично это является самым большим «врагом мотивации». Думаю, что это профессиональная деформация. Работа HR заключается в том, чтобы создать и внедрить справедливые и понятные всем работникам политики и процедуры. Особенно это актуально для компаний, где работают тысячи сотрудников. Управлять ими «в ручном режиме» невозможно. Но многие линейные руководители (и в особенности акционеры) всё время пытаются перейти в «ручной режим» и делать исключения из политики для отдельных людей. Если им это удастся, то остальные сотрудники (для которых не сделали исключения) направляются в департамент персонала, и нам приходится выслушивать их претензии и оправдываться. Поэтому мне, как и многим HR-специалистам, свойственно обостренное чувство справедливости.

Глава 1

Несправедливость и двойные стандарты

Несправедливость надо почувствовать на себе, чтобы осознать, насколько плохо она влияет на настрой сотрудников. Со мной, например, это случилось в 1998 году, когда разразился один из первых (на моем веку) экономических кризисов. Курс рубля за полгода упал более чем в 3 раза – с 6 рублей за доллар в августе 1998 года до 21 рубля за доллар 1 января 1999 года. Одновременно с этим исчезли все банковские вклады: тот банк, куда компания переводила нашу зарплату, объявил себя банкротом и отказался выдавать деньги, лежавшие на счетах. Я работала тогда в международной корпорации, и размер зарплаты был номинирован в долларах. Соответственно, компания должна была бы выплачивать нам в 3 раза больше рублей. Буквально через месяц после кризиса у меня состоялся разговор с моим боссом, директором по персоналу, британцем по национальности.

Он сказал «Look, Tatiana... Послушай, Татьяна, ты знаешь, как сложно сейчас компании». Я согласилась, что сложно. «Мы продаем нашу продукцию за рубли. У потребителей совсем нет денег. Мы не можем повысить цены в три раза, чтобы наш доход в долларах оставался на прежнем уровне. Поэтому мы теряем деньги, но мы будем это делать, так как у нас долгосрочные планы на Россию. Ты согласна, что сотрудники должны разделить эти потери с компанией?» Я ответила, что полностью согласна. «Ты понимаешь, что нам придется перевести всех сотрудников на трудовые договора в рублях, причём по курсу 6 рублей за доллар и не предупреждая их за два месяца, чтобы минимизировать эти потери?» Я сказала, что понимаю и поддерживаю это решение, но у меня есть вопрос: перейдут ли все экспаты, работающие в России, также на зарплату в рублях, чтобы быть вместе со всем коллективом и разделить потери компании? Мой босс ответил: «Конечно нет. У всех экспатов есть финансовые обязательства в тех странах, откуда они приехали: ипотека, кредиты, оплата обучения детей, алименты прежним женам, наконец» (это, кстати, было чистой правдой, так как большинство экспатов, приехав в Россию, развелись с иностранными жёнами и женились на россиянках). «Это у вас нет никаких обязательств, вы тратите всё, что получаете, на шмотки и путешествия, поэтому для вас не проблема, что доход уменьшается в три раза. В конце концов, это ваша страна и ваше правительство. Почему мы, экспаты, должны страдать?»

В тот момент его ответ был шоком для меня. В 1998 году мой опыт работы в иностранных компаниях составлял уже более 5 лет, но я впервые осознала, что «россияне» и «экспаты» являются «единой» командой только до определённых пределов, пока речь идёт о запуске новых продуктов или борьбе с конкурентами. Как только речь заходит про деньги, единство заканчивается.

Победить данную несправедливость мне удалось только шестнадцать лет спустя, когда я уже работала директором по персоналу в крупной российской компании, куда на работу был приглашен экспат из Европы. Договор у него был в рублях без какой-либо привязки к курсу доллара. Когда осенью 2014 года курс рубля упал в два раза, экспат, естественно, пришёл ко мне и стал жаловаться, что его семья за границей, что все их расходы в валюте, что его доход снизился в 2 раза, поэтому ему срочно надо повысить зарплату. Я, как мой британский босс много лет назад, объяснила ему, что у многих российских сотрудников есть валютная ипотека, они любят покупать иностранные автомобили, у некоторых есть недвижимость в Болгарии, а

то и подальше, и что дети теперь часто учатся за границей, поэтому повышать зарплату надо либо всем, либо никому. Он, конечно же, через какое-то время ушёл из этой компании туда, где ему предложили контракт, привязанный к долларам, но моё чувство справедливости было удовлетворено.

В дальнейшем в моей карьере я сталкивалась и с другими примерами несправедливого отношения, но уже была к ним морально готова. Во всех консалтинговых компаниях и инвестиционных банках есть жёсткое разделение на фронт-офис и бэк-офис (иногда эти подразделения называют client services и support, то есть «клиентские функции» и «поддерживающие» или административные функции). Представители фронт-офиса – это люди «высшей категории»: они могут становиться партнёрами, им положены дополнительные льготы, у них большие светлые кабинеты, служебные автомобили и по два секретаря на каждого руководителя. К бэк-офису относятся снисходительно, как к прислуге: она вроде нужна для обеспечения быта, но на важные мероприятия её не приглашают.

Поработав несколько месяцев в подобной компании, я поняла, что данная корпоративная культура не для меня. Я уверена, что если внутри компании существует какая-то функция, то она ей жизненно необходима. Все не очень важные функции в приличных компаниях обычно передаются на аутсорсинг (уборка, питание, обслуживание офиса, транспортные услуги, переводы с иностранных языков, иногда – бухгалтерия, кадровое и юридическое сопровождение). Если уж генеральный директор (или управляющий партнёр) оставил какие-то департаменты внутри контура компании, то, значит, без их работы «клиентские» департаменты не смогут быть эффективными. Поэтому нет никакого резона дискриминировать их и обзывать «поддерживающими». В компании METRO Cash&Carry во времена моей работы в ней была единая система премирования для всех функций, привязанная к прибыльности бизнеса. Таким образом (через систему материального вознаграждения) руководство компании давало понять, что все департаменты одинаково важны и вносят равноценный вклад в достижение общего результата.

Если дискриминацию по принципу функционального характера работы ещё как-то можно понять и простить, то двойные стандарты по отношению к «фаворитам» и «обычным сотрудникам» вынести сложно. Фаворитами генерального директора могут быть его земляки, коллеги по предыдущему месту работы или просто избранные люди, которые ему симпатичны, с которыми он ходит обедать, ужинать после работы, с которыми они дружат семьями, ездят вместе в отпуск и обращаются друг к другу на «ты». Получается замкнутый круг: генеральный директор регулярно общается только с фаворитами, они себя чувствуют более комфортно, чем другие коллеги, открыто обсуждают с ним все проблемы и предлагают идеи, соответственно, у генерального создаётся впечатление, что они проактивные, вовлечённые и стратегические руководители. Не-фавориты не имеют такого «доступа к телу», поэтому попадают к генеральному только тогда, когда ему это надо, то есть когда у него есть какие-то вопросы или претензии. Таким образом, получается, что с ними обсуждаются только проблемные темы, а на стратегические вопросы времени не остаётся. Генеральный начинает считать, что не-фавориты – это неэффективные, ленивые и недостойные доверия руководители. Ещё больше ситуация может обостриться, когда фавориты начинают пользоваться своим влиянием для того, чтобы компрометировать своих коллег, получать для себя преференции в виде более широкой ответственности, бюджетов, зарплат и льгот.

В одной из моих компаний взаимоотношения генерального директора с фаворитами были настолько «тёплыми», что это существенно влияло как на мораль топ-команды, так и на климат во всём трудовом коллективе. Когда в совещаниях менеджмента компании объявлялся перерыв на обед, генеральный демонстративно брал с собой в ресторан только двух руководителей, в то время как все остальные директора шли обедать отдельно.

Во время новогоднего корпоратива он поднялся на сцену и сказал, что хочет пригласить на нее «свою команду», особую группу людей, которые внесли неоценимый вклад в успех компании. Все директора оживились и приготовились подняться на сцену. Однако генеральный вызвал на неё только тех сотрудников, которые начинали работать с ним семь лет назад. Их оказалось совсем немного, и на сцену поднялась пара бухгалтеров, секретари из приемной, специалист по визовому обслуживанию, офис-менеджер и два директора-женщины, которые за эти семь лет успели по несколько раз сходить в декрет, работали по особому гибкому графику и поэтому были очень лояльны компании. Несколько сотен сотрудников, присутствовавших на корпоративе, сделали вывод, что именно эти люди (а не их руководители – директора большинства подразделений) являются ключевой силой в компании и пользуются особым доверием у генерального директора. Директора тоже сделали для себя вывод, что они «не команда» первого лица и что их вклад в успех компании не так значителен.

Важно отметить, что за все 25 лет своей карьеры я никогда не сталкивалась с дискриминацией по гендерному принципу и никогда не чувствовала, что ко мне относятся несправедливо, потому что я женщина. Поэтому я с осторожностью воспринимаю различные женские конференции и форумы, на которых дамы обсуждают, как им добиться успеха в «мужском» мире бизнеса. Думаю, что надо просто играть по правилам, которые в этом мире установлены: водить автомобиль, ездить в командировки, участвовать в спортивных тимбилдингах, задерживаться на работе (если необходимо), жертвовать своей личной жизнью ради интересов бизнеса. Ведь ни один мужчина не скажет генеральному директору, что не сможет принять участие в корпоративном ужине, потому что у него «родительское собрание в школе». Возможно, эти правила несовершенны и их надо поменять, но для этого надо, чтобы в среде топ-менеджмента и в советах директоров женщины составляли как минимум половину. Тогда у нас появится возможность сделать мир бизнеса более гуманным, сбалансированным и справедливым (!), но это уже совсем другая история.

Глава 2

Корпоративный цинизм и несоответствие слов делу

Как уже было сказано выше, люди работают хорошо, если им этого добровольно хочется. Для руководителей и высококвалифицированных специалистов очень важно чувствовать принадлежность к чему-то великому. В английском это понятие называется «sense of belonging» (чувство принадлежности). Многие собственники бизнеса и генеральные директора это хорошо понимают и всеми способами культивируют данное чувство. Главное, чтобы их слова о высокой миссии компании не расходились с делами.

В одной из розничных компаний, где я работала, генеральный директор постоянно говорил нам о том, что надо быть ближе к покупателю, понимать его потребности и пожелания к качеству и ассортименту товара. При этом он сам никогда не выходил из кабинета и не бывал не только в магазинах, но и на складах, и в региональных офисах компании. Единственными его командировками были поездки в Америку на road show для инвесторов. На совещаниях руководителей компании он рассказывал, что покупает салаты только в «Азбуке вкуса» и будет это делать до тех пор, пока салаты в нашей компании не станут такими же вкусными и свежими. Именно с этого начинается корпоративный цинизм, который от генерального переходит к его заместителям, а от них – к руководителям среднего звена. Так как мой начальник публично признал, что можно ходить в другие магазины и он так делает, я уже не чувствовала никаких угрызений совести от того, что все покупки совершала в конкурирующей розничной сети.

Соответственно, я не скрывала данный факт от моих подчинённых, и они, в свою очередь, также не видели ничего странного в том, что мы все вместе отдаём часть своей зарплаты конкурентам. Представьте себе ситуацию, что сотрудники McDonald's в обеденный перерыв снимают форменную одежду и идут есть в Burger King. Выглядит странно, так как бургеры и картофель фри везде примерно одинаковые, но в той компании, где ты работаешь, они по определению намного лучше, так как в ней самые строгие стандарты качества, самое свежее сырьё и самая лучшая команда! Что же может заставить сотрудников розничной компании идти покупать стандартные продукты (молоко, гречку, стиральный порошок или растворимый кофе) не в своих магазинах, а у конкурентов? Только абсолютно циничное и равнодушное отношение к своей компании, отсутствие чувства принадлежности и веры в то, что декларирует руководство.

В одной из международных компаний, где я работала, генеральный директор не стал ждать, пока «наши салаты станут лучше». Только там речь шла про качество питания в столовых для сотрудников. Он сказал, что запрещает делать отдельную столовую для руководства и просит всех директоров компании (с ним во главе) обедать каждый день с рядовыми работниками и давать «корректирующую» обратную связь кейтеринговой компании до тех пор, пока питание не станет вкусным. Надо отметить, что все директора были иностранцами, поэтому запросы у них были высокие, а обратная связь – регулярной. Когда руководство кейтеринга поняло, что это не разовая акция, а неизбежность, они стали постепенно улучшать качество еды и расширять ассортимент. В данном случае компания продемонстрировала, что

качество продуктов питания является для неё первым приоритетом не только в отношении покупателей, но и сотрудников (которые, кстати, все покупки делали именно в своих магазинах).

Бывают и более опасные примеры корпоративного цинизма. Компании, позиционирующие себя на рынке как полностью соответствующие всем требованиям закона и имеющие директора по комплаенсу, некоторые вопросы предпочитают решать неформальными способами. Когда я пришла на работу в такую компанию, ко мне обратился директор по безопасности и рассказал, что пять лет назад компания приобрела какое-то юрлицо вместе с сотрудниками, уволила этих сотрудников, но одного из них не совсем корректно. Данный сотрудник пять лет судится с компанией и, похоже, выиграет суд. Соответственно, его восстановят на работе и придётся выплатить ему зарплату за все эти пять лет. Директор по безопасности предложил мне «выписать премию» на кого-то из моих сотрудников, обналичить премию через банкомат, передать деньги ему, а он знает, куда их отнести, чтобы суд принял решение в пользу компании.

Я, конечно же, отказалась, и вспомнила похожую «этическую дилемму», которая возникла у меня за несколько лет до этого в международной компании. Там у нас была сложная ситуация с профсоюзами, которые очень хотели расширить свое влияние в компании и привлечь как можно больше членов. От нас профсоюзы требовали подписания коллективного договора, причём собирались выступать от имени всех сотрудников. Мы им объясняли, что «вас всего трое», а сотрудников компании около пятнадцати тысяч. Для того чтобы выступать от имени всех сотрудников, этим трём активистам необходимо было провести конференцию всего трудового коллектива, где большинством голосов коллектив уполномочит профсоюз представлять их интересы. Поскольку такую конференцию они провести не могли, колдоговор мы не подписывали.

В качестве мести профсоюзы писали каждый день жалобы в трудовую инспекцию, и к нам постоянно приходили проверки. Никаких нарушений они не находили, но времени отнимали очень много. Также существовал риск, что какое-то мелкое нарушение они всё-таки найдут (один раз нам выдали предписание за то, что «не был прошит и опечатан сургучом журнал учёта трудовых книжек и вкладышей к ним»). Подобные предписания означали наложение административного взыскания на генерального директора, а он был иностранец. Два административных взыскания могли привести к аннулированию рабочей визы и высылке из страны. Таким образом, вместо того, чтобы заниматься развитием потенциала сотрудников и корпоративной культурой, я всё своё время посвящала коммуникациям с профсоюзами и трудовой инспекцией. Это было и важно, и срочно (в соответствии с матрицей Эйзенхауэра).

На одной из встреч с сотрудниками трудовой инспекции у нас произошёл следующий разговор. «Зачем вам все эти проблемы, – сказали они. – Профсоюзы вас в покое не оставят. Вам нужна квалифицированная юридическая поддержка. Мы можем порекомендовать вам одну очень хорошую консалтинговую компанию. Вы заключаете с ней договор на абонентское обслуживание, платите каждый месяц определённую сумму денег и забываете наши проверки как страшный сон. И вашего генерального не вышлют из страны». Я вернулась с этой встречи, пошла к генеральному и попросила совета в данной ситуации. Он дал мне очень мудрый совет: «Пусть ходят со своими проверками, зато наша совесть будет чиста. Заодно приведём весь наш документооборот в полный порядок». В данной ситуации у меня не было когнитивного диссонанса: мой руководитель делал на практике именно то, что декларировалось в официальных документах компании и её политике по предотвращению коррупции и конфликта интересов. По-английски это называется «walk the talk» (соответствие слов и дел).

Сотрудники, и в особенности топ-менеджеры, очень четко улавливают любые нюансы поведения генерального директора и делают выводы, поэтому лидер должен постоянно контролировать, какие сигналы он посылает окружающим, даже во вполне безобидных ситуациях. В

одной из компаний мы ездили на брендированных корпоративных автомобилях – все поверхности, включая крышу, были обклеены логотипами компании. Мне это очень нравилось, так как бренд был очень уважаемый, и я гордилась своей причастностью к нему. Поэтому я удивилась, когда услышала, как генеральный директор говорит начальнику транспортного цеха: «Надеюсь, когда придёт моя новая машина, она будет без всех этих наклеек? Проверь, чтобы ничего не было!» Я это запомнила и до сих пор думаю, почему же он так сказал?

Глава 3

Коррупция

От корпоративного цинизма всего несколько шагов до коррупции. В компании, к которой сотрудники относятся как к своей (когда есть «чувство принадлежности»), обычно не воруют. Странно воровать у себя. Когда мы делаем ремонт в своей квартире, мы не покупаем самые дорогие материалы, чтобы потом взять откат. Когда мы нанимаем домработницу, водителя или няню за свои деньги, мы стараемся сбалансировать их спрос с нашим предложением и не платить выше рыночной цены. Почему же тогда в компаниях часто встречается следующая ситуация: отдел подбора находит водителя за шестьдесят тысяч рублей в месяц, но административный директор предлагает платить ему сто десять (максимум для данного грейда, заложенный в бюджет). На наш вопрос, зачем переплачивать, он отвечает: «Какой смысл экономить? Это же не ваши деньги. От того, что вы сэкономите, вам лично никакой пользы не будет, а водителю приятно».

Когда я пришла на работу в одну крупную компанию, то первым делом проанализировала бюджет расходов на персонал и на HR-проекты. Сразу было видно, что мой предшественник, который составлял бюджет, был либо недостаточно компетентным, либо недостаточно честным, либо и то и другое. Суммы расходов на добровольное медицинское страхование (ДМС) и на страхование от несчастного случая были превышены вдвое по сравнению с рыночным уровнем. В бюджете были заложены десятки миллионов рублей на «разработку системы оценки персонала», «разработку программы управления кадровым резервом» и на «разработку социальной политики». Предполагалось нанимать консультантов, которые за большие деньги должны были делать то, за что мне, как директору по персоналу, платили зарплату. После того, как я провела тендеры на ДМС и на страхование от несчастного случая, сумма расходов уменьшилась на 30 %. Разработку всех программ мы с моей командой решили делать самостоятельно, соответственно, сэкономили ещё кучу денег.

Когда на одной из внутренних конференций я рассказала об этих усилиях, один из «опытных» сотрудников, давно работающий в этой компании, сказал мне: «Вот вы тут экономите, а сэкономленное вами всё равно потом украдут». Несмотря на это оптимистичное заявление, я всё равно продолжила линию на сокращение необоснованных затрат, но серьёзно задумалась, долго ли я продержусь в данной компании.

Я глубоко убеждена, что необоснованные расходы корпоративных денег – это тоже коррупция. Английское слово *corrupted* означает «искажённый», «испорченный» и даже «развращённый». Во многих случаях в компаниях речь не идёт о прямом воровстве или взяточничестве. Руководители компании совершают поступки, которые свидетельствуют о некой деформации (или «искажении») их этических принципов. Данные поступки посылают неправильный сигнал рядовым сотрудникам.

Коррупция – это когда секретарь генерального директора занимается личными делами его жены или покупает подарки любовницам; когда административный директор (которому не положен личный водитель) использует офисного водителя в качестве своего персонального шофёра; когда директор по продажам едет на выходные в командировку в Сочи, чтобы «проверить дистрибуцию и выкладку товара в торговых сетях», и совершенно очевидно, что на самом деле он просто хочет провести уик-энд на юге за служебный счёт.

Коррупция – это когда финансовый директор, пользуясь своим служебным положением, берёт в компании беспроцентный заём на покупку дорогой недвижимости (вместо того чтобы пойти в банк) и экономит на процентах, а рядовым сотрудникам данная возможность не предоставляется. Коррупция – это когда директору по связям с общественностью не положен служебный автомобиль, но она «договорилась с генеральным, чтобы ей его дали, потому что она далеко живёт». Другие директора при этом ездят на собственных автомобилях и из своих средств оплачивают бензин и страховку.

Многие руководители считают, что имеют право на подобные «привилегии», так как они много времени проводят на работе, полностью отдают себя компании, и каждая их минута – на вес золота. При этом они удивляются, когда их подчинённых ловят на коррупционных схемах. К сожалению, рядовые сотрудники, которым не положены секретари, служебные автомобили и прочие блага, также хотят что-то получить от компании. Если они видят, что топ-менеджмент позволяет себе какие-то «слабости» и за это их никто не наказывает, они делают вывод, что компания готова закрыть глаза на злоупотребления и поощряет подобное поведение.

Если же говорить не только про незачётное поведение, но и про настоящее мошенничество, то здесь также «ведущая» роль достается начальникам: по данным консалтинговой компании KPMG, типичными мошенниками являются мужчины 36–45 лет с высшим образованием, проработавшие на руководящей позиции более шести лет. Самое удивительное, что большинство вороватых менеджеров обычно не привлекается к суду, а просто увольняется «по соглашению сторон» за приличную сумму денег. Компании не хотят «выносить сор из избы», так как при судебном разбирательстве могут всплыть случаи нарушения законодательства самой компанией.

В каждом шестом случае мошенников даже не увольняли. В моей практике был пример, когда в ходе проверки сотрудника департамента закупок на полиграфе выяснилось, что он брал откаты от поставщика. Когда я спросила генерального директора, будем ли мы выгонять данного работника, он сказал, что нет, потому что «зная, что он у нас под контролем, данный закупщик будет бояться воровать, а специалист он хороший». Подобный ответ был для меня признаком не только этической деформации моего босса, но и индикатором его непрофессионализма.

Глава 4

Непрофессионализм руководителя

В русском языке под словом «профессиональный» чаще всего понимают наличие технических навыков, опыта и образования. Все эти моменты, как говорят математики, необходимы, но не достаточны для того, чтобы воодушевлять команду и вести её вперёд. Чем выше должность руководителя, тем большее значение приобретают его культурный бэкграунд, воспитание, стиль поведения в обществе, лидерские качества и этические принципы.

Как относиться к тому, что руководитель приходит на работу в 11.00 утра, хотя рабочий день для всех сотрудников начинается в 9.00? Правильно ли, что он/она пишет своим подчинённым имейлы в приказном тоне, не используя слова «добрый день», «не могли бы вы» и «спасибо», или это нормально для человека, у которого очень мало времени? Как влияет на мотивацию топ-менеджеров компании такое начало совещания: «Давайте про позитив коротко, а про проблемы поговорим подробно»? Я уже не говорю о ситуациях, когда я находилась в кабинете генерального директора, ему приносили чай с печеньем, а он даже не спрашивал, не хочу ли я тоже чего-нибудь выпить. В моей практике были и ещё более выразительные примеры непрофессионализма начальников.

В одной из компаний существовала ежегодная оценка эффективности руководителей и их лидерских компетенций. Проходила она следующим образом: все руководители заполнили свои формы и указали, насколько хорошо (по их мнению) они выполнили цели на год. Я, как директор по персоналу, собрала эти формы и пришла к генеральному. Он посмотрел, что написали руководители, скорректировал их самооценку, потом проставил рейтинги по компетенциям – они выражались в баллах: 50 %, 100 % или 120 %. «Уровень инициативности 50 %» или «уровень организаторских способностей 120 %» звучит очень странно, но это придумала не я – оценивать лидерские характеристики в баллах предложили консультанты, которых наняла европейская штаб-квартира нашей организации.

Заполнив все формы, генеральный директор предложил мне передать их всем руководителям. Я спросила, не хотел бы он сам встретиться с каждым прямым подчинённым лично и дать ему обратную связь. Он спросил: «А зачем? Вы же директор по персоналу, вы и передавайте». Я просто так не сдалась и подарила ему на Новый год книгу Клаудио Фернандеса Араоса «Окружи себя лучшими». Я надеялась, что он прочитает, как выявлять и использовать сильные стороны сотрудников, а также о том, как создавать сильную и успешную команду, и на следующий год обязательно лично примет участие в оценке эффективности руководителей. Но книга не помогла (возможно, он её даже не читал!).

Через какое-то время он попросил меня провести обзор «360 градусов» для всех директоров компании, так как «он хочет понять, как люди в топ-команде относятся друг к другу». Мы организовали онлайн-опрос, коллеги заполнили анонимные опросники друг на друга, а их подчинённые – на начальников. Единственный, кто ничего не заполнил, был сам генеральный директор. Его помощник передал нам, что у генерального не было времени, но я думаю, дело не в этом. В итоге вместо «360 градусов» у нас получились какие-то «240 градусов», и обратную связь от начальника директора снова не получили.

Обычно непрофессионализм в области лидерства и управления командой характерен для тех руководителей, которые сделали карьеру в органах государственной власти или в российских компаниях, где не было тренингов по навыкам общения, обратной связи, по управлению людьми и формированию команды. А самое главное, у подобных начальников не было правильной ролевой модели в лице линейного руководителя или другого лидера, у которого они могли бы научиться навыкам менеджмента. Соответственно, они «выросли» в среде, где было принято ругать подчинённых в присутствии всего коллектива, вывешивать приказы о выговорах на доску объявлений, где в кабинет начальника нельзя было войти без записи и где неуважение к сотрудникам было нормой.

Отдельным аспектом при обсуждении непрофессионализма руководителей является прием на работу их родственников, друзей, детей, жен и любовниц. Особенно это любят делать акционеры и собственники. В очень редких случаях данные «спецкандидаты» полностью соответствуют должности, на которую их берут. Обычно им не хватает опыта и профильных квалификаций, однако на это приходится закрывать глаза. У коллектива сотрудников, в котором работают родственники (и особенно у их руководителей), снижается мотивация, так как «рядовые» сотрудники видят, что «специальным» коллегам можно всё: позже приходить на работу, получать незаслуженно большие премии, не подчиняться общим правилам. Кроме того, у «специальных» сотрудников есть прямой канал коммуникации наверх, поэтому их нельзя уволить или объявить выговор, как бы плохо они ни работали. Очень часто подобных людей сразу назначают на руководящую должность, хотя они не обладают теми лидерскими качествами, о которых говорилось выше. Так что страдают не только их коллеги и руководители, но и подчинённые.

Помимо негативного воздействия на мотивацию трудового коллектива, назначение родственников и знакомых может оказывать влияние на экономические результаты бизнеса. Как мы уже выяснили, «специальные» сотрудники зачастую не очень компетентны, поэтому качество их управленческих решений достаточно невысокое. Иногда под них специально создаются департаменты, проекты или даже отдельные компании. Один известный мне акционер «подарил» своему двадцатилетнему сыну группу компаний, на которую перевел всю торгово-закупочную деятельность, эксплуатацию недвижимости, вывоз и утилизацию промышленных отходов, клининг и прочие сервисы своего основного бизнеса. Теперь все услуги, ранее приобретаемые через тендеры, автоматически отдаются компании сына, и он считает себя крутым предпринимателем, управляющим многомиллионным бизнесом.

Очень показательно, что деньги, заработанные таким способом (то есть фактически переложенные из кармана папы в его карман), наследник не вкладывает в развитие бизнеса, инновации или в повышение благосостояния своих работников, а тратит на гламурную любовницу, которая старше его на 9 лет, но это уже совсем другая история.

Глава 5

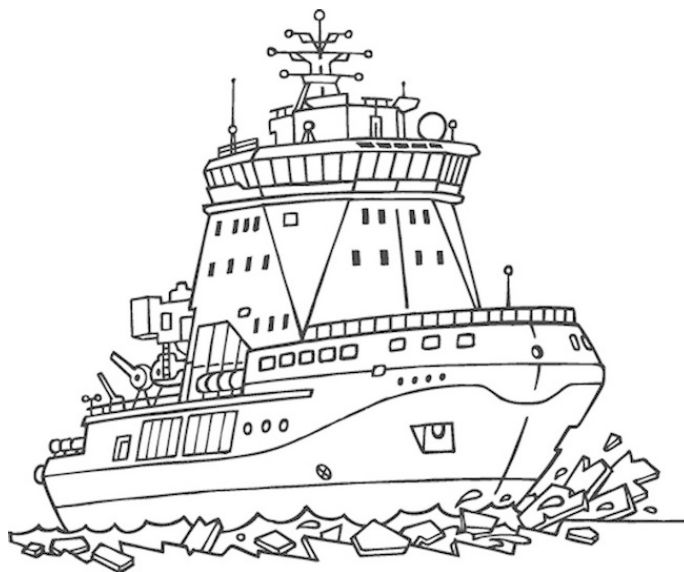
Недоверие, неуважение и нетерпимость к ошибкам

Недавно я поймала себя на мысли, что, работая в российских компаниях, я стала предпочитать безработных кандидатов, чтобы потом не испытывать угрызения совести от того, что «сорвала их с хорошего места». Настроение генеральных директоров и акционеров настолько непредсказуемо, что любой самый достойный кандидат может через полгода или год впасть в немилость и быть уволенным. Это является проблемой даже не потому, что человеку придётся какое-то время искать новую работу с записью в трудовой «по соглашению сторон» и объяснять всем на собеседованиях, почему он так мало проработал в компании. Подобные несправедливые увольнения ведут к снижению самооценки, депрессии и другим неприятным последствиям для человека, который всю свою предыдущую карьеру был успешным, востребованным и уверенным в себе. Мне даже стало казаться, что акционерам доставляет удовольствие издеваться над подобными самодостаточными людьми.

В одной из компаний у нас был очень сильный конкурент, с которым мы постоянно соревновались за первое место на рынке. Однажды акционер пришёл на заседание правления компании и задал нам вопрос: «Кто считает, что его/её функциональное подразделение работает лучше, чем аналогичное подразделение у конкурента?» Я, как человек, воспитанный американскими компаниями, где всегда надо стремиться быть лучше конкурентов, подняла руку. Кроме меня, руку поднял только юрист. Все остальные директора смотрели на нас как на камикадзе. После встречи я сказала им, что на подобный вопрос нет правильного ответа: поднимешь руку – разозлишь акционера, не поднимешь руку – скажет: «нет амбиций и лидерского потенциала», поэтому лучше отвечать искренне. Через две недели генеральный директор сказал мне, что акционер принял решение расстаться с частью команды: среди уходящих была как я, поднявшая руку, так и другие, не поднявшие. До сих пор не знаю, была ли именно поднятая рука причиной принятого решения или что-то другое. Ведь генеральный никак не объяснил нам решение акционера.

Лично меня очень демотивируют ситуации, когда генеральный директор только предполагает, что я или мои сотрудники совершили ошибку, и, не разобравшись, начинает нас обвинять. Никогда не забуду случай, который произошёл с капитаном атомного ледокола во время вручения государственных наград. Работая в атомной отрасли, я отвечала за процесс представления ее сотрудников к государственным наградам. Процесс этот небыстрый и занимает почти целый год. На каждого сотрудника готовится миллион документов, включая, например, справки из налоговой об отсутствии задолженности у того юридического лица, где работает награждаемый. В тот момент, когда капитана представили к награде, он возглавлял ледокол «Ямал»; соответственно, эта должность и была обозначена в наградном листе. За тот год, пока документы перемещались по инстанциям, капитана перевели на ледокол «Таймыр».

В момент награждения зачитывается приказ, подписанный президентом страны. Услышав своё имя, капитан пошёл к нашему генеральному директору получать медаль. Но вместо того, чтобы сделать это тихо и спокойно, он зачем-то сказал: «Вообще-то я капитан «Таймыра», а не «Ямала». Генеральный директор повернулся и посмотрел на меня так, как будто метнул молнию. Пока он вручал оставшиеся награды, я успела выяснить у своих сотрудников, что всё было сделано правильно и в приказе должна фигурировать именно та должность сотрудника, где он работал на момент начала процесса.



Тем не менее, когда я после окончания награждения всё объяснила генеральному, он не смог признать, что мы ни в чём не виноваты, и сказал, что «тогда мы должны были его заранее предупредить, что у сотрудника изменилась должность».

Проявлением недоверия и неуважения к сотрудникам я считаю ситуации, когда генеральный директор начинает контролировать физическое присутствие на рабочем месте своих прямых подчинённых. Один из моих боссов любил звонить мне на стационарный рабочий телефон в 18.55, чтобы убедиться, что я ещё на месте (рабочий день в той организации был до 19.00). Очевидно, что на месте я была не всегда, потому что у меня могло быть заседание Общественного совета Роструда, экспертного совета АСИ, совещание Совета по профессиональным стандартам, выступление на какой-либо конференции, нетворкинговая встреча с кем-то из деловых кругов или (страшно признаться!) поход в театр на премьеру. Если генеральный не мог дозвониться по стационарному телефону, вместо того, чтобы просто позвонить на мобильный или написать на электронную почту, он «поручал меня своему секретарю». Секретарь, естественно, дозванивалась, и босс начинал разговор с издевательских вопросов: «Знаю ли я, что рабочий день ещё не закончился?», «В курсе ли я, сколько сейчас времени?». И всё в таком же духе. Я чувствовала себя совершенно по-идиотски, так как оправдываться не позволяла гордость, и поэтому приходилось отвечать: «Да, я знаю, что рабочий день не закончился», «Да, я знаю, сколько времени – на часах 18.40».

Последний раз я отчитывалась перед своим начальником, куда я пошла и где нахожусь, в начале девяностых, когда работала на стартовой позиции тренера по продажам. После этого все мои руководители понимали, что топ-менеджер сам планирует свое время и, будучи ответственным человеком, обычно отсутствует в офисе по уважительной причине. Постоянно находиться на своём рабочем месте должны секретари в приёмной и персональный водитель, но для многих российских руководителей между данной категорией сотрудников и директорами нет никакой разницы. Безусловно, руководитель имеет право узнать, где находится его подчинённый, но спросить об этом можно и в более корректной манере.

Справедливости ради надо сказать, что недоверие со стороны руководства встречается и в международных компаниях, особенно в связи с тем, что иностранцы плохо знают российские законы. Один из моих руководителей-экспатов был очень недоволен тем, что любой сотрудник может написать заявление и уволиться через две недели. Он попросил меня включать в трудовой договор с руководителями пункт о том, что они должны предупреждать об увольнении за 2 месяца. Я ему объяснила, что данный пункт не будет иметь юридической силы, но он ответил:

«Татьяна, ты просто не очень хорошо знаешь законы, но ты не переживай, ни один человек не может знать всё». Я сказала ему, что, конечно же, не знаю всего, но про две недели знаю абсолютно точно. Тем не менее мой босс направил официальный запрос в международную юридическую фирму, в которой за несколько тысяч долларов на двадцати листах ему объяснили, почему этого сделать нельзя. Через какое-то время была похожая ситуация, когда он снова проверял меня по вопросу, могут ли «сгорать» дни неиспользованного сотрудником отпуска, если он не взял их в течение года. Слава богу, после этих двух случаев проверки закончились, и мой начальник стал доверять мне безоговорочно, но пока этого не произошло, я была очень демотивирована.

Глава 6

Недостаток информации, непрозрачность процедур и системы принятия решений

Результаты почти всех обзоров вовлеченности показывают, что сотрудникам недостаточно информации о том, что происходит в компании, куда она движется и какие планы у руководства. При этом работники в регионах хотят знать, что происходит в Москве, персонал в Москве – что происходит в международной штаб-квартире, а сотрудники штаб-квартиры (в свою очередь) интересуются, какие темы обсуждаются за закрытыми дверями на executive floor (этаже для высшего руководства) на заседаниях советов директоров и собраниях акционеров. Интересно отметить, что даже топ-менеджеры часто не знают, что происходит в компании, и не понимают, как принимаются решения.

Когда я работала директором по персоналу в компании Ernst&Young в 2001 году, произошёл так называемый Enron case (дело Энрона). Американская компания «Энрон» обанкротилась из-за фальсификации отчётности, вводившей в заблуждение инвесторов, а вместе с ней развалилась аудиторская компания Arthur Andersen, которая эту отчётность проверяла. В нашей компании было много дискуссий о том, как ужесточить контроль за качеством работы, все аудиторы начали заполнять анкеты об отсутствии заинтересованности и аффилированности с клиентами, но ни на одном из совещаний, где я присутствовала, не обсуждалось, что Ernst&Young ведёт переговоры с российским отделением Arthur Andersen. Поэтому для меня было полной неожиданностью, когда наравне со всеми рядовыми сотрудниками фирмы я узнала из газет, что мы сливаемся с Arthur Andersen, причём управляющим партнёром становится их представитель, так как бизнес Arthur Andersen на российском рынке был значительно крупнее, чем бизнес Ernst&Young. Вместе с сотрудниками я также узнала, что все директора обеих фирм в течение года сохраняют свои позиции, то есть в объединённой организации будет два финансовых директора, два административных, два юридических и, соответственно, два директора по персоналу. Тот человек, который на момент слияния был моим руководителем, ни разу со мной не встретился и не обсудил, как будет функционировать подобная экзотическая структура.

Когда через месяц мне позвонили хедхантеры, я, не раздумывая, согласилась перейти в другую компанию, так как не хотела больше работать в организации, где директор по персоналу не участвует в стратегических дискуссиях по слияниям и поглощениям.

Помимо недостаточной информированности о стратегии компании, сотрудников вообще и топ-менеджеров в частности очень демотивирует непонимание того, как принимаются решения по финансовым вопросам. Основными тремя направлениями распределения финансов в компании являются:

1. Планирование фонда оплаты труда по функциям или департаментам и определение уровня вознаграждения по каждому конкретному работнику.
2. Планирование операционных бюджетов (также в разрезе функциональных подразделений), которые по-английски называются OPEX.
3. Распределение «инвестиционного ресурса» (CAPEX), то есть тех средств, которые можно направить на развитие: внедрение ИТ-решений, закупку оборудования, строительство

новых производственных площадок, географическую экспансию, запуск новых продуктов, слияния и поглощения.

С третьим направлением дело обычно обстоит более или менее хорошо, потому что расходование больших денег на долгосрочные цели лично контролируют собственники бизнеса: государство или частные акционеры (через систему корпоративного управления, комитеты по инвестициям и стратегии, и так далее). А вот первое и второе направления находятся в ведении генерального директора, который создает такую систему принятия решений, которая комфортна лично ему или ей. Про распределение денег на оплату труда подробно пойдет речь в главе 16, а здесь хотелось бы поговорить о формировании бюджетов подразделений.

Идеальная картина бюджетного процесса выглядит следующим образом: руководители всех подразделений формулируют потребности в деньгах на следующий год, их заявки проходят определенный процесс согласований и балансировки, а после утверждения бюджета руководитель может свободно распоряжаться данными средствами (естественно, в рамках корпоративных политик и при соблюдении определенных условий, например, достижения необходимого объема продаж). Однако в некоторых компаниях процесс был устроен совершенно не так. Несмотря на то, что мы долго и мучительно защищали свои бюджеты и нам согласовывали какую-то сумму, для того чтобы потратить деньги на отдельный проект или мероприятие, мне надо было каждый раз идти к CFO и просить выделить деньги.

Когда мы собрались делать обзор вовлеченности, я рассказала финансовому директору про этот проект, а он задал мне вопросы, зачем мы это делаем, как это повлияет на рост продаж и зачем мы используем именно этих московских консультантов, если можно самим придумать вопросы и провести «опрос удовлетворенности» сотрудников. Я, конечно, показала слайды, где описывается влияние вовлеченности на производительность труда и капитализацию компании, и объяснила, что для целей бенчмаркинга с другими российскими и международными компаниями надо использовать методику, которая является лучшей на рынке и которой владеют только данные консультанты. Но чувствовала я себя не совсем комфортно, так как данный подход представлял собой ручное управление и демонстрировал недоверие к моему профессионализму в вопросе выбора необходимых HR-инструментов и способности управлять бюджетом.

Аналогичным образом происходило финансирование командировок: несмотря на наличие определенной суммы на эти цели в бюджете моего департамента, перед каждой командировкой я должна была писать служебную записку с обоснованием, почему мне всё-таки надо туда ехать. В качестве протеста против такого подхода я просто старалась не ездить в командировки и решать все вопросы с регионами по скайпу или через видеоконференции.

Бывали и совсем анекдотичные ситуации, когда мне приходилось доказывать CFO, что в смету на проведение корпоративного мероприятия надо заложить расходы на фотографа (финансовый директор предлагал бесплатно использовать кого-то из сотрудников) и расходы на изготовление баннера на сцену (финансист вычеркнул это из сметы и попросил взять в маркетинге «какой-нибудь старый баннер, оставшийся после других мероприятий»). Интересно, как он разбирался с расходами на внедрение новых ИТ-технологий или на закупку сложного оборудования? Это же не фотограф с баннером!

Подобный подход обосновывался тем, что если разрешить руководителям «бесконтрольно» расходовать всё, что заложено у них в бюджете, они «потратят все деньги ещё в первом полугодии», и в случае снижения сбыта во втором полугодии «у нас возникнет кассовый разрыв». Я, конечно, не финансист, но уверена, что есть способы организовать финансовый контроллинг таким образом, чтобы минимизировать данные риски.

Таким образом, финансисты, решая свою частную техническую задачу, способствовали демотивации всех топ-менеджеров, которые, как дети, должны были каждый день «просить у родителей деньги на мороженое». Если у руководителя нет возможности распоряжаться своим бюджетом, он снимает с себя ответственность и за достижение целей. В той компании, о которой идет речь, руководители говорили: «Если финансисты решают, выделять нам средства или нет, пусть они полностью отвечают и за выполнение плана».

Безусловно, для того чтобы делегировать подразделениям право распоряжаться бюджетом, последние должны понимать правила игры. Например, должна быть политика по командировочным расходам, которая регулирует, каким категориям сотрудников положены полеты бизнес-классом и в номерах какой категории они могут проживать, останавливаясь в отеле. Без выработки подобной политики возможна ситуация, когда сотрудники тех департаментов, где есть экономия бюджета на командировки, будут путешествовать бизнес-классом и жить в Four Seasons, аргументируя это тем, что у них есть на это средства.

Часто руководители предлагают использовать аналогичный подход к управлению фондом оплаты труда, то есть иметь возможность назначать работникам заработную плату по собственному усмотрению, выплачивать премии, основываясь на субъективной «оценке руководителя», и делать прочие «страшные» (с точки зрения HR) вещи. К сожалению, в сфере вознаграждения данный подход не работает. В организации (если это, конечно, не инвестбанк) необходимы сквозные политики оплаты труда, премирования и распределения льгот, стандартные для всех подразделений. Возможно, это будет демотивировать нескольких человек (руководителей), однако позволит поднять вовлеченность всех остальных сотрудников, которые всегда внимательно следят за тем, что происходит в соседних отделах, и ревниво относятся к проявлениям несправедливости.

Глава 7

Бюрократия

Даже если все процедуры в компании прозрачны и четко прописаны, они могут быть настолько бюрократическими и сложными, что всё равно ведут к демотивации сотрудников. Особенно людей раздражает ситуация, когда компания декларирует предоставление работникам определенных льгот, но формулирует такие условия получения данных льгот, что лучше бы их не было совсем.

В одной из компаний, где сотрудники постоянно ездили в командировки, такси в аэропорт оплачивалось только в случае выезда из дома до 6.00 утра или прилета после 22.00 вечера. В остальное время дня сотрудникам компенсировался проезд до аэропорта на аэроэкспрессе, но не возмещались расходы на общественный транспорт (например, на метро), чтобы добраться до самого аэроэкспресса. Проблема заключалась в том, что во многих городах России (за исключением Москвы) нет аэроэкспресса, поэтому зимой в Екатеринбурге в 7.00 утра с чемоданом надо было ехать в аэропорт на автобусе. Очевидно, что сотрудники всё равно заказывали такси, но за свой счёт. Были и более креативные решения. Один из работников, который не хотел ехать своим ходом в аэропорт Домодедово в 7.00 утра, заказал такси на 6.00 утра, но вышел из подъезда только через час. Такси ждало его внизу. К сожалению (для сотрудника), «креатив» довольно быстро раскрыли, так как в конце месяца пришел счёт из компании такси, где, помимо фиксированного тарифа в аэропорт, был ещё счет за часовое ожидание.

Сейчас всё HR-сообщество говорит о дизайн-мышлении, то есть о разработке процедур на основании «позитивного опыта сотрудников». Если к описанной выше ситуации применить дизайнерское мышление, то, видимо, следовало бы поменять существующую процедуру заказа такси и разрешить это делать в любое время суток. Если сотрудник уезжает в командировку из Москвы днем и без тяжелого багажа, он сам примет решение ехать на аэроэкспрессе, потому что это быстрее и надежнее, чем поездка на автомобиле по пробкам.

Однако в той компании, о которой идет речь, процесс разрабатывался не для создания позитивного опыта сотрудников, а для удобства бухгалтерии, поэтому было принято асимметричное решение: оставить часы заказа такси неизменными, перестать использовать корпоративную транспортную компанию по безналичному расчёту и заставить сотрудников самостоятельно заказывать такси, оплачивая его из собственных средств, а потом обращаться в бухгалтерию за возмещением расходов. При этом возмещались не любые расходы, а только те, которые были подтверждены бланком строгой отчетности и фискальным чеком (Яндекс-такси, Uber и Gett такие не выдают). Сотрудники сначала ещё пытались пользоваться услугами классических таксопарков, где сохранились квитанции строгой отчетности, но потом все же стали ездить за свой счёт. Таким образом, компания ещё и сэкономила.

На этом сага о такси не закончилась. После присоединения Новой Москвы аэропорт Внуково оказался в черте города, и бухгалтерия перестала возмещать поездки в него на аэроэкспрессе, мотивируя это тем, что аэроэкспресс «превратился в городской общественный транспорт, а стоимость поездок на общественном транспорте не компенсируется». Тут я не выдержала, и мы всё-таки внесли в Положение о командировках пункт о том,

что сотрудникам возмещается проезд в аэропорт как на аэроэкспрессе, так и на «городском общественном транспорте» в форме аэроэкспресса. Когда я начала выяснять, почему бухгалтеры так «не любят» обычный общественный транспорт, выяснилось, что они не могут провести расходы на него, так как нет фискального чека, а есть только стандартная транспортная карта, где невозможно определить направление поездки.

В данном случае к демотивации сотрудников вели не только внутрикорпоративные бюрократические процедуры, но и существующая в нашей стране система бухгалтерского учёта и отчётности, которая уже давно не соответствует развитию современных технологий и реалиям цифрового мира. Некоторые положения Трудового кодекса даже активно провоцируют сотрудников быть ленивыми и невовлечёнными.

Согласно ПП РФ № 112 от 14.02.2009 на основании ПП РФ от 06.05.2008 № 359 являются бланками строгой отчетности

КВИТАНЦИЯ на оплату пользования легковым такси

фискальный знак

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ РЕКВИЗИТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

№ 0000001
серия АА

дата выдачи квитанции

20 г.

руб. коп.

сумма оплаты (сумма провозной)

ТАКСИ

руб. коп.

должность, Ф.И.О. и подпись лица, уполномоченного на проведение расчетов

Выходные данные типографии

☐ ОПЛАЧЕНО НАЛИЧНЫМИ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ

☐ ОПЛАЧЕНО С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПЛАТЕЖНОЙ КАРТЫ

В соответствии с законом сотрудник, направленный в командировку, имеет право не приходить на работу в свой основной офис в день отъезда и приезда. Очевидно, что большинство руководителей подходят к этому вопросу гибко, в зависимости от времени рейсов. Если мой самолет улетает в 18.00, я, конечно же, приду в этот день в офис, поработаю до 15.00 и из офиса поеду в аэропорт. Однако бывают другие варианты.

В одной из компаний я столкнулась со следующей ситуацией: сотрудник, которому каждую неделю надо было летать из Москвы на производство, расположенное за Уралом, брал билеты на последний рейс, вылетающий из Москвы во вторник вечером, но с утра в офисе не появлялся, а ехал в аэропорт из дома. Видимо, весь рабочий день он проводил в спортивном клубе. Обратно он возвращался утренним рейсом в пятницу, который прилетал в Москву около 11.00 утра, но ехал не в офис, а прямо на дачу. Таким образом, вместо четырёх дней на производстве он по факту проводит два (среду и четверг), а вторник и пятница были дополнительными оплачиваемыми выходными. Когда

я его спросила, почему он не приходит в офис в эти два дня, он сказал, что по закону имеет право в день отъезда и в день приезда в офисе не появляться. И формально он был прав. Конечно, пришлось его уволить, но по соглашению сторон и за приличные деньги, так как по закону он ничего не нарушил.

Если в описанной выше ситуации закон был «на стороне» работника, то есть и «недружественные» к людям нормативные акты, из-за которых льготы, предоставляемые компанией, перестают мотивировать и становятся демотиваторами. В одной из компаний, где директорам предоставлялись служебные автомобили, расходы на обслуживание данных автомобилей компенсировались только в том случае, если они производились в рабочие дни. Это было связано с требованиями налогового законодательства. К расходам относились заправка автомобиля топливом, мойка и, в частности, замена масла в двигателе. Если заправку и мойку автомобиля ещё можно планировать, то бывают форс-мажорные ситуации, которые предугадать невозможно. У одного из директоров в субботу на трассе зажглась лампочка индикатора уровня масла. Естественно, чтобы не допустить поломки двигателя, он остановился у ближайшего магазина, купил масло и залил его в машину. Бухгалтерия отказалась компенсировать эти расходы, так как они были сделаны в выходной день. Руководитель из принципа отказался платить за масло самостоятельно, поэтому моему департаменту пришлось оформлять ему выход на работу в выходной и оплачивать этот день в двойном размере. В итоге мы получили дополнительные расходы и недовольного руководителя.

В этой же компании я впервые за 25 лет работы столкнулась с очень изощрённым механизмом распределения брендированной сувенирной продукции. Раздача сотрудникам, кандидатам и внешним партнёрам ручек, значков, блокнотов, игрушек, зонтов и прочего мерчендайзинга с логотипом компании – это прекрасный инструмент формирования чувства корпоративной принадлежности у сотрудников и создания HR-бренда на рынке труда. Но если формированием имиджа работодателя начинает управлять бухгалтерия, процесс становится бюрократическим и не очень дружелюбным для сотрудников. Нам была выслана следующая инструкция: «Выдача сувенирных комплектов происходит путем оформления акта приема-передачи материальных ценностей от Департамента маркетинга материально ответственному лицу Департамента управления персоналом на баланс соответствующего Департамента с дальнейшим списанием на использование сотрудниками». Нам пришлось подготовить акты на списание и собирать подписи со всех работников, что значок с логотипом или пластмассовая ручка ими действительно получены.

Особое место в демотивации работников занимает система управления через поручения. Я столкнулась с ней впервые в российской компании, так как в международных компаниях, где я работала 16 лет до этого, подобной системы не было. В первый рабочий день в государственной корпорации я испытала культурный шок, увидев на столе высокую пачку документов, которые надо было «расписать». Мне пришлось обратиться за помощью к одному из коллег-бюрократов, который выдал мне памятку с типовыми резолюциями «К исполнению», «Прошу рассмотреть и доложить», «В приказ» и загадочной «По принадлежности». Писать эти резолюции надо было на специальных маленьких бумажках, где типографским способом уже были напечатаны моё имя и должность. Потом бумажка скрепкой присоединялась к документу и отправлялось подчиненным. Мой «коуч по бюрократии» также рассказал мне, что если поручение выдано нескольким сотрудникам, то за его выполнение отвечает тот, чье имя стоит первым и подчеркнуто. Те, чьи имена указаны ниже, обычно ничего не делают и ждут, когда «несчастный», указанный первым (ещё его называют «на своде») всё самостоятельно сделает и

перед тем, как отчитаться, согласует свою версию выполнения поручения со всеми фигурантами списка.

Из-за того, что никто не хотел стоять в поручениях «первым», во время совещаний у генерального разворачивались жаркие дискуссии о том, кто всё-таки должен отвечать за ту или иную задачу. Также шла «торговля» за срок исполнения поручений. Все руководители пытались максимально его увеличить, так как просрочка даже на один день вела к тому, что тебе «вешали» красную карточку, генеральный публично ругал при всех на совещаниях и в конце года снижал сумму бонуса. Для закрытия поручений вовремя нужны были очень хорошие связи с отделом контроля исполнительской дисциплины (был и такой!). Если их хорошо попросить, они могли остаться на работе до 20.00, чтобы успеть зарегистрировать сегодняшним числом служебную записку на имя генерального с отчётом по поручению. В исключительных случаях они соглашались поставить на отчёте сегодняшнее число при условии, что получат документ до 9.00 утра следующего дня. Это означало, что у сотрудника была целая ночь на выполнение задания.

Если поручение было от непосредственного руководителя, необходимость его выполнения не обсуждалась. Но если поручение или письмо приходило от внешнего адресата (министерства, вуза или общественной организации), можно было «перевести стрелки» на другого руководителя и переписать поручение на него. Именно в этой ситуации использовалась загадочная резолюция «по принадлежности». Одновременно на каждом заместителе генерального директора могло «висеть» до двухсот поручений (на мне, например, были бесконечные обращения граждан, на которые мы, как ФОИВ, должны были ответить в течение месяца), поэтому мой личный помощник 90 % своего времени занималась оформлением отчетов, форматированием писем и налаживанием мостов «любви и дружбы» с помощниками других ЗГД и отделом контроля исполнительской дисциплины.

Первые несколько недель на новом месте работы я развлекалась, придумывая различные резолюции, и чувствовала себя Полыхаевым из «Золотого телёнка» с его коллекцией штампов для документов: «Не морочьте мне голову. Полыхаев», «Тише едешь – дальше будешь. Полыхаев», «Бросить на периферию. Полыхаев», «Уволить без выходного пособия. Полыхаев» и «Спросите у Серны Михайловны. Полыхаев». Через какое-то время я поняла, что Ильфа и Петрова читала не только я. Один из моих коллег тоже любил юмор и по аналогии с полыхаевскими «Что они там, с ума посходили? Полыхаев» и «А ну вас всех. Полыхаев» ставил резолюции типа «А нужно ли нам это?» или «А кто за всё это заплатит?» или «Не уверен».

Когда первая эйфория прошла, стало понятно, что работа с поручениями занимает половину моего рабочего времени и является контрпродуктивной. Также я выяснила интересную вещь: поскольку на начальном этапе большинство моей команды составляли работники с министерским прошлым, они сами не выполняли поручение, которое я им «расписала», а перепоручали его своим подчинённым, а они – своим, и в итоге важное письмо или презентацию готовил не директор департамента или начальник отдела, а рядовой специалист, находящийся внизу «пищевой цепочки». А я ещё удивлялась, почему мои непосредственные подчинённые не могут ничего мне пояснить по сути вопросов и постоянно таскают за собой на совещания «исполнителей» («исполнитель» – это тот, имя и телефон которого маленькими буквами указаны в левом нижнем углу в тени имени большого начальника, чья подпись стоит на документе).

Некоторые считают, что если документооборот перенести с бумаги в электронный вид (в так называемую систему электронного документооборота (СЭД), то он будет более эффективным. Это не совсем так. СЭД более удобен для отдела контроля исполнительской дисциплины (так как бумажки больше не теряются) и для генерального (так как проще контролировать ситуацию), но организация после внедрения СЭД не становится менее бюрократичной. Ведь проблема не в том, как к тебе пришёл документ – в бумажном конверте с курьером или

по электронной почте, а в том, что коллеги, сидящие в соседних кабинетах, вместо личной встречи или телефонного звонка обмениваются поручениями в СЭД. В одной из компаний, где я работала, руководители подразделений использовали систему документооборота вместо электронной почты и направляли по ней в департамент по управлению персоналом служебные записки с просьбой повысить кому-то зарплату или направить на обучение. Они считали, что на почту мы отвечать не обязаны, а если просьбу зафиксировать в СЭД, то проигнорировать её не получится. Очевидно, что данной компании предстоит большая работа по формированию атмосферы доверия между коллегами и созданию системы неформальных горизонтальных связей.

Любые бюрократические преграды существуют, потому что у кого-то есть причина их возводить. Иногда эта причина связана с избеганием наказания. Например, бухгалтеры, на которых я жаловалась выше, пытаются всеми возможными способами спасти себя и генерального директора от уголовного дела. Поэтому они максимально страхуются служебными записками, актами списания и прочими бумажками. Но иногда бюрократия возникает по коррупционным соображениям: когда процесс сложен и непрозрачен, проще извлекать личную выгоду. В одной из компаний я столкнулась с тем, что оплата услуг поставщиков занимает очень долгое время. Помню, что мне несколько месяцев жаловались хедхантеры, которые никак не могли получить деньги за найденного для нашей компании человека. Я звонила в бухгалтерию, те говорили мне, что оплата всех счетов происходит по вторникам и четвергам, я ждала ближайший день оплаты, деньги поставщику снова не переводили, и было совершенно непонятно, что делать. Я провела расследование и выяснила, что реестр платежей для банка утверждает лично генеральный директор, причём какие-то платежи он убирает из реестра по непонятным широкой публике причинам.

Каждый раз находились какие-то более срочные платежи (например, за сырьё, без которого остановится производство), а счёт за услуги хедхантеров из реестра постоянно вычеркивали, так как, по мнению генерального, «человек на работу уже вышел, поэтому у нас всё в порядке, а поставщики подождут». При этом в договоре было указано, что оплата счёта происходит в течение 7 дней после выхода кандидата. Когда через несколько месяцев генерального директора уволили за коррупцию, я узнала, что такая волокита со счетами происходила не просто так. Тем компаниям, которым долго не платили, через какое-то время звонили «консультанты», которые предлагали за определённую плату «помочь» с получением денег по выставленным счетам. Некоторые поставщики (особенно небольшие) шли на это, так как не хотели судиться с большой компанией, с которой хотели бы продолжать сотрудничество в будущем. Как выяснилось, «консалтинговый» бизнес принадлежал нашему генеральному директору, который одной рукой задерживал платежи, а другой рукой, за гонорар, ускорял их.

Закончить раздел про бюрократию хочется размышлением о пользе или вреде формальных дисциплинарных взысканий (замечаний и выговоров), которыми увлекаются некоторые руководители, вышедшие из советской системы управления. Их использование для «исправления» поведения работника (особенно топ-менеджера) имеет смысл только в двух случаях: если планируется уволить данного работника и выговор нужен как инструмент в переговорах, или если надо уменьшить сумму годового бонуса, а все формальные КПЭ выполнены. Обычно в политиках по оплате труда и премированию есть пункт о том, что в случае наличия дисциплинарного взыскания размер бонуса может быть уменьшен вплоть до 0. Я лично не очень люблю такой метод «мотивации» сотрудников, но бывают редкие случаи, когда расставаться с работником пока не хочется, но платить ему бонус особо не за что (например, когда КПЭ не индивидуальные, а коллективные). В подобных исключительных случаях приходится объявлять формальный выговор, чтобы проверяющие из аудиторской компании или счётной палаты не придрались к факту нарушения политики по премированию.

В остальных ситуациях вынесение выговора абсолютно бессмысленно и только демотивирует сотрудника. Лучше провести с сотрудником воспитательную беседу, объяснить ему (ей) причины вашего недовольства, выслушать его (её) объяснения, вместе договориться о корректирующих действиях, получить его (её) согласие и четко заявить, что в случае повторения подобного поведения в будущем вместо разговоров будут предприниматься действия, ведущие к увольнению.

Глава 8

Деньги

Вопросам мотивации руководителей с помощью системы оплаты труда и льгот будет посвящена отдельная часть книги, поэтому здесь хотелось бы коротко остановиться на тех ситуациях, когда деньги превращаются в демотиватор. Всем известны классические примеры того, что руководителей интересует не абсолютный размер их дохода, а относительный (в сравнении с коллегами). Служебный автомобиль с водителем, предоставляемый компанией, может быть не в радость, если у тебя Toyota Camry, а твой коллега, чья должность находится в том же грейде, ездит на «Мерседесе». Но если у других коллег вообще нет служебного автомобиля, ты и на Camry чувствуешь себя королём (или королевой).

Если сотруднику не нравится его работа, то демотивировать может слишком высокий уровень оплаты труда, как это ни парадоксально. Когда руководитель привык к определенному (высокому) уровню дохода и адаптировал под него свою структуру расходов (загородное жильё, недвижимость за границей, частные школы для детей, дорогостоящие хобби), ему сложно перейти на другую, более интересную, но менее оплачиваемую работу. Некоторые генеральные директора и акционеры специально предлагают работникам заоблачные зарплаты, существенно превышающие рыночный уровень, чтобы позиционировать себя как «уникальных и фантастических» лидеров, «от которых никто не уходит». Таким образом, большинство руководителей выбирают высокооплачиваемое «рабство», но не чувствуют себя на работе счастливыми, и их пессимизм и циничное отношение к компании передается рядовым работникам, распространяясь как эпидемия.

Такую же токсичную роль играют дискретные (discretionary) бонусы в случае, если они выплачиваются не по объективным прозрачным критериям, а по «решению руководителя», или «внеплановые» повышения зарплаты особо любимым «фаворитам» или «ценным» сотрудникам, которые собрались покинуть компанию. В компаниях, где распространены подобные практики, линейные руководители обычно не прикладывают никаких усилий для формирования системы нематериальной мотивации. И действительно, зачем тратить своё время, энергию и эмоции на работу с сотрудниками, если можно просто «выбивать» у генерального или финансового директора бюджеты на дискретные бонусы или повышение зарплаты и таким образом удерживать сотрудников в компании? Я называю такие практики «любовью за деньги». Конечно, намного проще «завоевать» девушку с пониженной социальной ответственностью: не надо ухаживать, водить в кафе, разговаривать на отвлеченные темы, обещать жениться, наконец. Достаточно просто заплатить. Заставить девушку полюбить себя «бесплатно» намного сложнее и дольше. Поэтому я всегда спрашиваю руководителей, увлекающихся премиями, доплатами и надбавками, не хотят ли они перейти от «продажной» любви сотрудников к искренней и бескорыстной. Некоторых удается обратить в свою веру.

Если же не удастся убедить генерального директора (акционера) в том, что практика дискретных бонусов и повышений зарплаты является вредной и порочной, то обычно она ведет к тому, что, решая таким образом проблему с ограниченным кругом сотрудников, мы демотивируем всех остальных. Можно возразить, что выплата бонусов должна быть конфиденциальной и о ней никто не узнает. К сожалению, так не всегда получается. Информацию обо всех нестандартных выплатах могут увидеть бухгалтера, специалисты ИТ, внутренние аудиторы, которые проверяют, как исполняется политика по оплате труда, в конце концов, сами «счастливчики» могут поделиться своей радостью с коллегами. Если дискретный бонус был выплачен одному сотруднику, то этот случай может пройти незаметно. Но когда выплаты охватывают статистически значимое количество работников, управление такой «системой» превращается в ад для директора по персоналу.

В одной из компаний, где я работала, европейская штаб-квартира отменила разовые премии за особые заслуги, но при этом разрешила устанавливать временные надбавки (на срок не более 6 месяцев) наиболее отличившимся сотрудникам, причем количество данных сотрудников не должно было превышать 10 % от штатной численности. По ряду политических причин функция управления персоналом была исключена из процесса принятия данного решения, поэтому его принимали финансисты. А финансисты, как нам известно, получают зарплату не за то, чтобы формировать продуктивную корпоративную культуру и справедливую и прозрачную систему оплаты труда, а за то, чтобы не перерасходовать бюджет. Соответственно, их цель по контролю за расходами бюджета была достигнута, а департамент по управлению персоналом должен был разбираться с последствиями.

Во-первых, любые временные надбавки мотивируют сотрудников только в период своего действия. Как только их отменяют, сотрудник видит, что его доход резко снизился несмотря на то, что функционал остался тем же. В ситуациях, когда сотрудник получает доплату за отсутствующего коллегу (например, на время длительного отсутствия или декретного отпуска), логика понятна: пока ты делаешь работу за двоих, ты получаешь больше денег; если твой коллега вернулся на своё место, ты перестал работать «за себя и за того парня», поэтому снижение дохода воспринимается нейтрально. А в нашем случае сотрудник получал надбавку в течение 6 месяцев, а потом она просто исчезала. Естественно, что в этот момент к нам начинали обращаться его начальники с просьбой продлить действие надбавки или установить новую, так как сотрудник демотивирован. Все HR-менеджеры знают, что разовые премии работают намного лучше и «не вызывают привыкания», но нашим и европейским финансистам временные надбавки почему-то нравились больше.

Во-вторых, мы не смогли формализовать принципы выбора «счастливчиков», которым положены надбавки. По науке нам следовало каждые полгода проводить оценку эффективности деятельности всех работников, брать тех, кто попал в верхние 10 % топ-перформеров (самых продуктивных работников), и именно им устанавливать надбавку. Но по ряду причин, объективных (отсутствие оцифрованной оценки результатов) и субъективных (нежелание руководства), это было невозможно. Единственным относительно структурированным вариантом оставалось «нормирование» – дать возможность каждому руководителю номинировать 10 % любых своих работников на получение надбавки. Но мне этот вариант не нравился, так как каждый руководитель был вправе использовать различные критерии оценки, и я не могла коммуницировать сотрудникам данный подход как единую корпоративную политику. Поэтому пришлось работать в формате «ручного управления», при котором руководители пишут челобитную генеральному директору, он приглашает в свой кабинет директора по персоналу, финансового директора и пару других замов и в узком кругу решает, кому давать надбавку к зарплате, а кому – нет. Очевидно, что такой подход не мотивировал работников компании, которые не понимали, что конкретно им надо делать, чтобы попасть в число «счастливчиков», кроме того, чтобы просто «хорошо работать».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.