

МОТИВАЦИЯ. ИЛИ СПРАВЕДЛИВАЯ, ИЛИ ЕЕ НЕТ

Андрей Фомичев

Чувство справедливости — одно из наиболее движущих в поведении человека, которое может спровоцировать на поступок, даже если речь идет о «чужой» справедливости. Что уж о себе говорить... Тут не то что «огрызнуться», тут до баррикад недалеко... В совершенно нелегком пути построения гуманного и передового государства в рамках своей компании мы со временем понимаем — преодоление сопротивления «пролетариата» требует времени, нервов и, конечно, денежных средств. Много проще услышать, увидеть, сесть и договориться. Не зря же ученые утверждают, что тяга к справедливости сформировалась на генетическом уровне в процессе племенного развития человека, поскольку более «справедливые» племена имели преимущества в борьбе за выживание. И пусть сначала все не сразу понятно, а начинать «уборку» самому так не хочется, давайте вместе попробуем навести порядок со Справедливостью.

*Когда Справедливость исчезнет,
то не остается ничего,
что могло бы придать ценность
жизни людей.*
Эммануил Кант

ПОЗОЛОТИ РУЧКУ! – ПОЗОЛОТИТЬ НЕ МОГУ, МОГУ ТОЛЬКО «ПОБУМАЖИТЬ»

В отношениях «работодатель — сотрудник» изначально все прозрачно и просто: сотрудник выполняет с оговоренным качеством объем работ, работодатель выплачивает за это оговоренное вознаграждение.

В части финансовых отношений Справедливость для сотрудника — «я получаю столько, сколько приношу пользы, и при этом не меньше, чем другой специалист на рынке». Что характерно, изначально работодатель пользуется аналогичными критериями Справедливости — «я готов оплачивать реальную пользу, которую принесет мне сотрудник. Размер вознаграждения должен быть на уровне среднерыночного».

И очевидно, что «конфликт справедливости» вызывается нестыковка-

ми разных систем оценки полезности и вторичных факторов, которые на поверку оказываются определяющими. Иногда важно даже не то, сколько денег получает сотрудник, а как он их получает и за что.

С одной стороны, сотруднику действительно обидно «выпрашивать», неприятно прятать от остальных бонус, а тем более грустно, когда «награда наша героя» уже «посмертно»... С другой — незаслуженное поощрение «вдруг и под настроение» балует, вызывает удивление и зависть коллег.

Решить эти вопросы вполне помогает правило ДСППО (рис. 1).

Как вы уже поняли ДСППО — это аббревиатура, включающая в себя 5 критериев, которым в обязательном порядке должна соответствовать Справедливая система финансового стимулирования!

ПРАВИЛО № 1. ДОСТАТОЧНОСТЬ

Оплата труда должна соответствовать реально выполненной работе — не больше и не меньше. Беспокойтесь, если ваш сотрудник получает

меньше, чем стоит его работа. Это не что иное как кража. Пару-тройку раз пройдет незаметно, потом хозяин хватится, и с ним придется говорить со слабой позиции несправедливо поступившего или, еще хуже, ставить на место; второе — быстрый путь к потере авторитета и текучке персонала.

Не идите на поводу, если ваш сотрудник требует то, за что другим платят меньше. Если дадите слабину — столкнетесь с непониманием коллег. Будет грубо шантажировать — пусть уходит, здоровье коллектива важнее, да и вообще Справедливость — она ведь и на вас должна распространяться. ЭТО СПРАВЕДЛИВО!

ПРАВИЛО № 2. СВОЕВРЕМЕННОСТЬ

Оплачивайте работу своевременно. Велик соблазн перекрыть разрыв в кэш-фло при помощи денег ваших сотрудников, ведь с ними проще договориться.

А если очень нужно? Нужно — договаривайтесь! Но стригите со



АНДРЕЙ ФОМИЧЕВ

Закончил Институт современных знаний им. акад. А. М. Широкова (Белоруссия).

Директор украинского представительства ИТ-компании Galantis Inc.
Консультант и бизнес-тренер компании «ТВТ Ukraine».

Автор тренингов, мастер-классов, аналитических публикаций, сборника поэзии «50 вдохновений».

Женат, воспитывает 6-летнего сына.

Увлечения: поэзия, музыка, литература, психология, путешествия.

всех поровну, с себя в первую очередь! Не отрывайтесь на наименее ключевых сотрудниках.

Мне очень понравился один принцип, с которым я столкнулся, будучи подчиненным. Когда в компании не хватало денежных средств, чтобы полностью выплатить заработную плату, руководитель распределял фонд следующим образом:

- рядовым сотрудникам – 100% оклада;
- ведущим сотрудникам – 70% оклада;
- руководителям – 50% оклада;
- себе – 30% оклада, если остались деньги.

Держите слово, возвращайте долг, лучше с процентами. Потому что фонд оплаты труда должен быть защищенной статьей. И помните, если вас в трудную минуту сотрудник попросит помочь с кредитом – помогайте обязательно! ЭТО СПРАВЕДЛИВО!

ПРАВИЛО № 3. ПРОЗРАЧНОСТЬ

Правила поощрений/наказаний должны быть понятными сотруднику и его коллегам. Рекомендую в обязательном порядке разработать систему оценки эффективности работы персонала. Для этого следует определить ключевые показатели эффективности (KPI, Key Performance Indicators) (пример представлен в табл. 1).

Чаще всего для конкретного сотрудника формируются группы KPI из основного показателя и нескольких дополнительных, целью которых является сбалансировать систе-

му мотивации. Например, основной KPI – количество обслуженных клиентов, дополнительный KPI – количество повторных обращений. Действуя в связке с основным, дополнительный KPI предупреждает желание менеджера получить результат «количеством» в ущерб качеству.

При работе с ответственным, самостоятельным, честным, активным, короче, из «Красной книги» сотрудником достаточно одного основного KPI. Как показывает практика, такие случаи единичны, и часто в коллективе такие уникалы «разбавлены» более типичными представителями офисной «фауны». Поэтому для группы обычных сотрудников оптимальной является группа из двух-трех KPI. Но не более – запутаете персонал, сами запутаетесь, останете считать!

Естественно, что система KPI только тогда будет работать, когда

целевые значения будут достижимы, измеримы, конечны во времени. Эта система, по сути, элемент тотального менеджмента качеством (TQM, Totally Quality Management) в части работы с персоналом.

Пусть все знают, «сделал пять» – получи за 5! ЭТО СПРАВЕДЛИВО!

ПРАВИЛО № 4. ПЕРСПЕКТИВА

Регулярно, но и обоснованно, увеличивайте уровень оплаты труда. Отмечайте повышение ценности сотрудника: рост его опыта (стаж), улучшение результатов работы (отличные значения KPI), личные достижения, освоение новых компетенций или увеличившуюся зону ответственности.

Важной составляющей «справедливости» для сотрудника также будет ежегодная компенсация индекса инфляции или зеркальное отражение общего роста заработных плат по рынку.

Здесь важен не столько размер увеличения, сколько его систем-

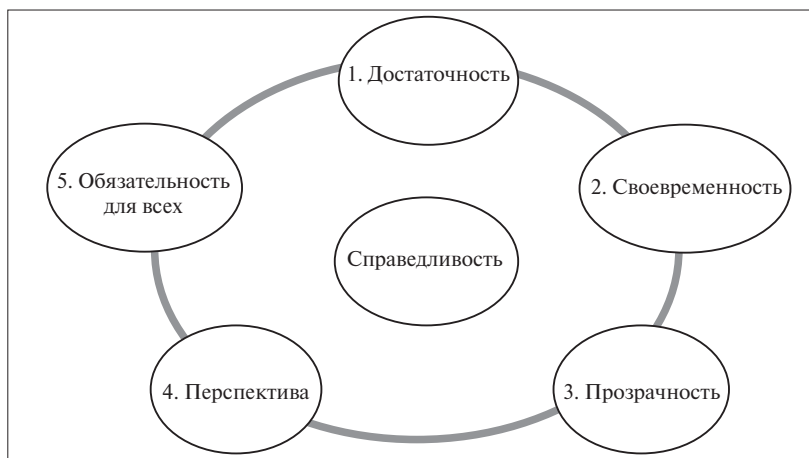


Рис. 1. Правило ДСППО

ность. Пусть на 5–10%, но ежегодно! Сотрудник должен видеть заслуженную динамику и перспективу. ЭТО СПРАВЕДЛИВО!

ПРАВИЛО № 5. ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ВСЕХ

Правила № 1, 2, 3, 4 действуют для каждого в вашей компании! Без исключений! ЭТО СПРАВЕДЛИВО!

ТРИ ИСТОРИИ СО СПРАВЕДЛИВЫМ КОНЦОМ

С финансовой частью, как обычно, проще: в ней легче все структурировать и привязать к ключевым КРІ. А вот как быть с нефинансовыми рычагами?

Думаю, как лучше проиллюстрировать некоторые рекомендации, я решил привести яркие примеры из личной практики и практики моих знакомых руководителей, и вот эти три истории почему-то вспомнились сразу. Пусть главного героя будут звать Федор.

1. ХОЧУ ИГРУШКУ!

Руководитель проектов Федор уволился, потому что ему отказали в приобретении нового ноутбука. Вот так вот – взял и уволился...

«...Думаете в ноутбуке дело? Да бросьте!.. Ну, правда, работаю я больше других, стараюсь, беру за поставленные задачи, работаю сверхурочно, а мне вместо моего «убитого» ноутбука предлагают взять компьютер только что уволившегося Паши. Но ведь я уже четыре месяца просил приобрести новый ноутбук! Мне же обещали!..»

Вот так несколько раз Федор делился горестями со своими коллегами: «...Нет в мире справедливости! Можно подумать, я просто так требую, ведь мне он реально нужен. Я что – последний человек в компании?! Мне к клиентам с этим хламом стыдно ходить!..» Федор, конечно, ходил к руководителю, руководитель просил подождать.

Федор ждать мог, только его «Я» теряло самооценку, и от этого «закипало»: «Меня не ценят!».

С одной стороны, вполне «детский» каприз. Только результат не

детский: компания потеряла не капризного, а квалифицированного работника, хоть и с выраженным чувством потребности внимания к себе. Теперь у Федора новый ноутбук, а работает он у конкурента.

Уверен, если бы значимость этого фактора была очевидна для руководителя, он изыскал бы возможность решить проблему либо покупкой нового ноутбука, либо конкретными договоренностями.

МОРАЛЬ: не пренебрегайте мелочами. Нет «пустых» и «глупых» просьб подчиненных. Помните, за ними стоит не просто «каприз», а Справедливость, которая готовится подняться на баррикады.

2. ВОССТАНИЕ СПАРТАКА

Совещания, брифинги, мозговые атаки... Руководитель приглашал Федора вместе со всеми посоветоваться и обсудить... Что? Да разные вопросы, самые разные... Вот только обсуждение чаще всего заканчивалось после нескольких вялых предложений, которые всегда хлестко и аргументированно критиковались Александром Павловичем. Александр Павлович сетовал на слабую активность сотрудников и их нежелание думать, а после критики босс начинал творить за других! Это не важно, что часть идей уже звучала ранее. Неважно, что сотрудники украдкой поглядывали на часы (ритуал, так сказать, – это то, что отличает нас от животных), да и привычно это – думать не нужно, только периодически соглашаться.

Увы, Федор оказался неправильным сотрудником. Убедившись

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности

Отраслевая специфика	КРІ
Сфера услуг, консультант	Количество обслуженных клиентов
Коммерческая деятельность, продавец	Объем продаж за отчетный период
Сервисная служба, консультант	Количество инцидентов
Производство, рабочий	Количество единиц продукции за период
Дистрибуция, менеджер	Количество компаний-дилеров
Любое предприятие, финансист	Размер дебиторской / кредиторской задолженности
Любое предприятие, HR менеджер	Текучка персонала

в тщетности достигать до руководителя и до отказа переполненный ценными идеями, он-таки нашел себе трибуну, точнее, курилку! На его беду идеи действительно были стоящие, а подавались они весело и выглядели лихо на фоне идей Александра Павловича. Коллегам нравился Федор, нравились его идеи... и коллеги становились его единомышленниками.

В компании начали проходить настоящие «живые» обсуждения, мозговые штурмы. В курилке.

В общем, восстание было подавлено, курилка под предлогом борьбы за здоровье сотрудников закрыта. Федор уволился. Сам. Просто тяжело ему стало наедине со своими идеями. Его не слышали! А теперь слышат – Федор руководит отделом инноваций в крупном холдинге.

А наша компания лишилась возмутителя спокойствия и единственного, кто мог заставить других шевелить мозгами.

МОРАЛЬ: поощряйте инициативность и публичность. Делите право слова и голоса по СПРАВЕДЛИВОСТИ, пусть даже в курилке!

3. НЕ ПО ФЕДЬКЕ ШАПКА?

Федор засиделся на своей должности. Все-таки уже 3-й год. Да, его зарплата выросла за это время, вот только... Хотелось бы и статус немножко поднять, уже и перед супругой неудобно – специалист 1-й категории. А тут как раз начальник участка пошел на повышение. Кто же, как не Федор, должен занять его место?! Самый большой стаж – у него, лучшая динамика – у него,

Таблица 2. Регламент: 12 – 6 – 3 – Постоянно

Регламент	Справедливости ради
Не реже... раз в 12 месяцев	Планируйте пересмотр окладов ваших сотрудников. Отслеживайте все влияющие факторы, как внешние: рынок труда, инфляция, налоги, так и внутренние – заслуги, опыт, выполнение сотрудником своих KPI. И еще, пересматривайте оклады в обе стороны – ради справедливости!
Не реже... раз в 6 месяцев	Проводите общие мероприятия по оценке работы компании/отдела. Выделяйте отличившихся, вдохновляйте отстающих. Освежайте цели, задачи и стратегию компании. Доносите до каждого сотрудника, что он заработает деньги, построит карьеру, будет работать на комфортном рабочем месте, только если цели и задачи компании будут достигнуты. Цели и задачи сотрудника и компании должны быть увязаны между собой – ради справедливости!
Не реже... раз в 3 месяца	Беседуйте с сотрудником индивидуально, по душам. Выявляйте его проблемы, недовольства, ожидания. Попробуйте выйти за «пределы офиса», искренне интересуйтесь, как и чем он живет. Откровенно говорите, чем вы обеспокоены, что вас не устраивает в его работе и, главное, что вы от него ожидаете. Он тоже должен себя объективно оценивать – ради справедливости!
Постоянно	Публично поощряйте за конкретные, видимые для всех результаты работы. Если мы не слышим слова благодарности, когда помогаем кому-то перейти дорогу или перенести тяжелую вещь, нас это страшно возмущает. При этом мы не считаем само собой разумеющимся своевременно публично похвалить за хорошо выполненное задание или наградить ценным подарком за хорошую идею. Поощряйте публично... И высказывайте свое неудовлетворение, только сразу, пока сотрудник помнит за что, и обязательно при личной беседе. Не выносите сор из избы – вы ведь тоже можете ошибаться. Создайте для «разборов полетов» безопасную зону и для себя – ради справедливости!

поднакопил опыт – может и с другими поделиться. К нему постоянно обращаются за советами, особенно Василий, толковый парнишка.

Федор ждал назначения. А назначили Василия. Василий работал чуть более полугодом, да – активный, да – проявляет инициативу и способен постоять за себя, да – с потенциалом, но... почему? Потому что сам взял и нескромно выдвинул руководству свою кандидатуру?

Федор расстроился от такой вопиющей несправедливости – «шустрый да быстрый – выйдешь в министры». Работать не хотелось.

Через полгода Федор получил первый за 20 лет стажа выговор с занесением... А еще через полгода Василий ушел на другое предприятие – денег дали вдвое больше...

Вы можете сказать: «Все верно – безынициативным сотрудникам не место на руководящей позиции!». Вы абсолютно правы, безынициативность – это серьезный недостаток, который в определенных условиях может быть компенсирован высокой работоспособностью, преданностью и ответственностью.

В любом случае не годится разбрасываться хорошими специалистами. Уверен, варианты решения нашлись бы: и новая штатная единица, и компенсация в виде публичного признания заслуг и поднятия классности, и место опытного дядьки-заместителя с обозримой перспективой занять позицию.

МОРАЛЬ: оценивайте по реальным заслугам, а не по декларациям своей ценности и пустой инициативе. Оценивайте по справедливости.

НЕ ВО ИМЯ РЕГЛАМЕНТА, А СПРАВЕДЛИВОСТИ РАДИ

Слово «регламент» не очень «человечное», что ли, слышится в нем скрежет шестеренок, писк пружинки и «пахнет» машинным маслом. И все же, вот такой холодный, бездушный механизм поможет вам стать уважаемым руководителем или работодателем. Ибо не тот хорош, кто добр и пытается угодить всем, не тот, кто строг и железной рукою рубит свою линию. Хорош тот, кто справедлив и последователен, а справедливым к сотрудникам можно быть, только если видеть ситуацию с их стороны.

Можно много, подробно писать о том, как слушать и слышать сотрудника, как определить его основные ценности, как их увязать с ценностями компании, как добиться его уважения и готовности следовать за вами. Но предлагаю начать с простого, холодного, но такого человеческого и важного для персонала и вас регламента.

Определение стратегии работы с персоналом – ваш выбор! Можно ко всему изложенному отнестись как к интересному, но утомительному занятию, неуместному в вашей стратегии менеджмента: **Я ПЛАЧУ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ И ВПРАВЕ ДИКТОВАТЬ СВОЮ ВОЛЮ. А КТО НЕ СОГЛАСЕН – НА ВЫХОД!**

А может, подход методичного и системного создания системы повышения лояльности покажется интереснее и перспективнее. И вашим кредо станет изречение итальянского публициста и философа Джузеппе Феррари: «Велико лишь то, что долговечно; долговечно лишь то, что справедливо».

И ваши сотрудники в самую сложную минуту останутся с вами – из чувства Справедливости!