

Работа на результат

Как мотивировать сотрудников с помощью системы KPI



В любом коллективе всегда будут люди, которые, что называется, горят на работе, и те, кто все делает из-под палки. Оказывается, что соотношение таких сотрудников везде примерно одинаковое. Американские эксперты из Harvard Business Review в 2004 г. опубликовали результаты исследования, в котором приняли участие руководители и рядовые сотрудники более тысячи предприятий. Выяснилось, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо; 5%–7% всегда работают плохо, а вот остальные – 88% – по обстоятельствам. Для их эффективной работы требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения. Точнее, нужно создать систему мотивации на базе KPI. Сотрудникам обозначаются конкретные цифры и задачи, к которым должно стремиться подразделение – магазин или сеть магазинов. Только нужно понимать, что к топ-менеджерам и к линейному персоналу (продавцы, кассиры и т.д.) необходимо применять совершенно разный подход.

Между сотрудниками и работодателями постоянно возникает известное противоречие: первым все время кажется, что им недоплачивают, вторым – что никто не работает, как надо. Наверное, устранить этот конфликт интересов до конца никогда не

В среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо; 5%–7% всегда работают плохо, а вот остальные – 88% – по обстоятельствам.

получится, но есть технологии, которые позволяют его смягчить. Можно построить работу в компании таким образом, что у сотрудника будут веские стимулы для достижения конкретного результата. Поможет в этом система KPI (англ. Key Performance Indicator – ключевой индикатор выполнения). Иными словами, это методика оценки результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения. KPI и мотивация – несколько разные понятия. Задача этого метода заключается в том, чтобы сотрудники эффективнее выполняли стратегическую линию развития компании.

Как мотивировать топ-менеджеров

В первую очередь надо поставить доход сотрудника в зависимость от результатов его работы. К примеру, если KPI выполнен на 100%, руководитель получает бонус полностью; если на 70%, то бонус может уменьшиться (либо пропорционально, либо упасть в 2–3 раза) – в общем, применяется какая-то регрессирующая шкала. Все зависит от акционеров, условий контракта и от того, чего ждут от топ-менеджера – это обсуждается на этапе переговоров, еще до прихода человека в компанию. Естественно, топ-менеджер всегда оговаривает стратегические цели и задачи – чего он должен достигнуть и чего от него ждут: повышения капитализации, повышения продаж или повышения чистой прибыли с квадратного метра... Масштабность и привлекательность целей – важная мотивация для топ-менеджеров. Ведь, как правило, они уже решили свои первичные материальные проблемы, поэтому профессиональный интерес играет большую роль.

Люди, занимающие первые позиции в компании, достигли определенного опыта, уровня знаний – такие кадры компания приобретает под определенные задачи. «Однако и «топы» смотрят на собственных: какие цели и задачи они ставят. Это тоже важно, потому что если задача заведомо невыполнима, «топу» придется уйти, а если такой опыт повторится, то через 2–3 года в его послужном списке будет вырисовываться быстрая динамика смены места работы. И следующий работодатель обратит на это внимание», – объясняет коммерческий директор международного кадрового центра «Виват персонал» Сергей Новиков. Поэтому топ-менеджеры заботятся о том, чтобы не испортить свою репутацию. Ну и, разумеется, их волнует размер годовых бонусов, «золотых парашютов», перспектива стать совладельцем компании. «Топы» смотрят на долгосрочные перспективы. Впрочем, и показать реальные результаты своей деятельности топ-ме-

неджер сможет не через месяц–другой, а через полгода работы.

Как мотивировать линейный персонал

Что касается линейного персонала, то тут подход совершенно другой – краткосрочные материальные стимулы. Например, акция «Лучший продавец месяца», по результатам которой победитель награждается путевкой в санаторий или поездкой на уик-энд за границу. Линейный персонал хочет получить что-то более осязаемое – к примеру, ежемесячные премии или премии за лучшие показатели. На годовые бонусы его смотивировать очень сложно, так как люди редко строят долгосрочные планы – им нужно решать свои ежедневные проблемы и задачи.

Среди линейного персонала в торговых сетях, как правило, большая текучка – еще и поэтому нет смысла пытаться замотивировать сотрудников на долгий срок. «Самое лучшее для них – подарки (мобильный телефон или что-нибудь из бытовой техники), путевки, распродажи, групповой бонус по результатам состязания между отделами, – поясняет консультант по проектам Executive search Екатерина Евсеева. – Или перспектива перейти в статус менеджера среднего звена. Для этой категории сотрудников обычно предусматриваются другие способы мотивации: могут выдать беспроцентную ссуду или же помочь с ипотекой, выдать машину». Гораздо реже акционеры предлагают наемным работникам акции фирмы. Екатерина Евсеева приводит в пример ситуацию в одной компании (небольшой торговой сети), в которой собственник выделил лучших управляющих магазинов и передал им доли компании, сделав младшими партнерами. Надо сказать, что это послужило для них сильнейшей мотивацией – доходы и прибыль магазинов резко выросли. Ведь «на себя» люди работают по-другому, они начинают жить работой – конечно, это приносит результаты.

Способы поощрения

Мотивация бывает и нематериальная – это льготы на приобретение товаров сети, месячные скидки на определенную сумму, бонусные карты и т.д. Они могут распространяться на родственников и знакомых. Это непрямая материальная мотивация, и, конечно, она не является наиболее значимым фактором, но как опция – вполне действенна. Основным фактор – зарплата не ниже средней по рынку, а также адекватная система премирования и штрафов (если она есть). И в перспективе – определенный карьерный рост (например, какие-то курсы или бесплатные тренинги). Особенно это важно для менеджеров среднего звена – например, обучение по программам MBA, что было популярно несколько лет назад.

Хорошим стимулом для менеджеров среднего звена являются абонементы в спортивный клуб –

Если KPI выполнен на 100%, руководитель получает бонус полностью; если на 70%, то бонус может уменьшиться (либо пропорционально, либо упасть в 2–3 раза) – применяется регрессирующая шкала.

линейный персонал этим вряд ли очень заинтересуешь...

К нематериальной мотивации также относятся корпоративные ценности. Если они правильно сформулированы, учитывают интересы каждого сотрудника, спланированы, создают комфортную атмосферу, то многие люди, ценя это, не уйдут из компании, даже если им предложат более высокую зарплату.

Помимо материального и нематериального поощрения, в торговых компаниях часто применяется мотивация «от противного». То есть, если не будут выполнены определенные показатели, или же будут понесены потери по вине материально ответственных лиц (кассира или продавца), виновным грозит наказание – лишение премии, штраф или даже увольнение. Так, в торговых сетях очень часто проводят акцию «тайный покупатель» – специально подготовленный человек приходит якобы делать покупку, а на самом деле – проверить, как персонал выполняет свои обязанности. «Такая акция, как “тайный покупатель”, держит линейный персонал в определенном тоне, поскольку есть стандарты обслуживания, которые сотрудники должны соблюдать. По ее результатам продавец может получить дополнительные баллы или, наоборот, лишиться премии. Если акции проводятся на регулярной основе, сотрудники будут стараться не допускать промахов – ведь прокол может



Мотивация бывает и нематериальная – это льготы на приобретение товаров сети, месячные скидки на определенную сумму, бонусные карты и т.д. Они могут распространяться на родственников и знакомых.



лишить их реальных денег, – считает Сергей Новиков. – Или же руководство может применять такую акцию, когда видит, что линейный персонал как-то расслабился, и нужно повысить качество обслуживания». Особенно это актуально в сегменте товаров класса «люкс», где к продавцам предъявляются особые требования. Хорошо продуманная система штрафов может быть регулятором качества работы.

В качестве яркого примера корпоративной политики нельзя не упомянуть компанию «Евросеть». Вот уж где в ходу были широкие жесты руководителя Евгений Чичваркина – как наградить, так и наказать. Например, если «Евросеть» разрывала договор с Nokia, то Е. Чичваркин заставлял персонал отказаться от телефонов этого бренда и поменять на другие. И если сотрудника ловили на том, что он звонил по телефону Nokia, следовали карательные меры – вплоть до увольнения... Впрочем, надо отметить, что точно так же в компании любой

Масштабность и привлекательность целей – важная мотивация для топ-менеджеров. Ведь, как правило, они уже решили свои первичные материальные проблемы, поэтому профессиональный интерес играет большую роль.

работник имел возможность быстро подняться по карьерной лестнице. Такая динамичная политика оправдывает себя в кризисное время, когда нужны быстрые результаты, гибкое управление и умение подстраиваться под изменяющиеся условия рынка. Важной нематериальной мотивационной составляющей была корпоративная электронная газета «Евровсе», в которой каждый сотрудник мог обратиться напрямую к руководству, и оно должно было ответить в течение 24 часов.

Осознание того, что ты можешь повлиять на ситуацию в компании, очень вдохновляло сотрудников, и они активно пользовались этой возможностью. Кроме того, была максимально открыта возможность карьерного роста для молодых сотрудников. Поначалу новичку требовалось не менее двух месяцев, чтобы после прихода в компанию стать специалистом и, соответственно, больше зарабатывать. Многих это не устраивало, и было принято решение разбить срок стажировки на два этапа: уже через месяц сотрудник получал возможность увеличить свой доход, а директор магазина – бонус за наставничество. В результате рост зарплаты ускорился вдвое и для продавцов, и для линейных менеджеров. И те, и другие получили мощную мотивацию для активной работы. Ну, и не менее щедро, чем наказывали, в компании награждали за хорошие показатели. Каждый месяц во всех филиалах среди разных отделов определялись «звезды». Сотрудники бэк-офиса «Евросети», которые в течение всего года чаще остальных становились первыми, получали ценные подарки. Практиковалась также нематериальная мотивация персонала фронт-офиса. Самым эффективным способом оказалось вручение корпоративных автомобилей: по итогам ежеквартального конкурса определялись «лучший управляющий филиалом» и «лучший руководитель розницы». Победители получали автомобили Mercedes Gelandwagen G-класса и Jeep Wrangler – обе машины были корпоративного желтого цвета...

Что лучше сподвигнет человека на трудовые подвиги – материальная или нематериальная мотивация? «Идеальный вариант: чтобы все было в комплексе, поскольку такие факторы, как атмосфера в коллективе, конечно, играют на каких-то душевных струнах человека, но отсутствие при этом адекватной индексации заработка или премирования за успехи – абсолютно тормозящий фактор. Я бы сказал, что соотношение должно быть 60 к 40 в пользу материальной составляющей», – уверен Сергей Новиков. Отдельно стоит подчеркнуть, что система штрафов при отсутствии системы поощрения также не даст результата – только из-под палки люди хорошо работать не будут, а перегибы на местах вызовут только непродуктивное раздражение персонала. В общем, старый метод «кнул и пряник» не потерял своей актуальности. Другое дело, что любая система должна быть адекватной и понятной, чтобы человек четко осознал, за что он был награжден или оштрафован ■