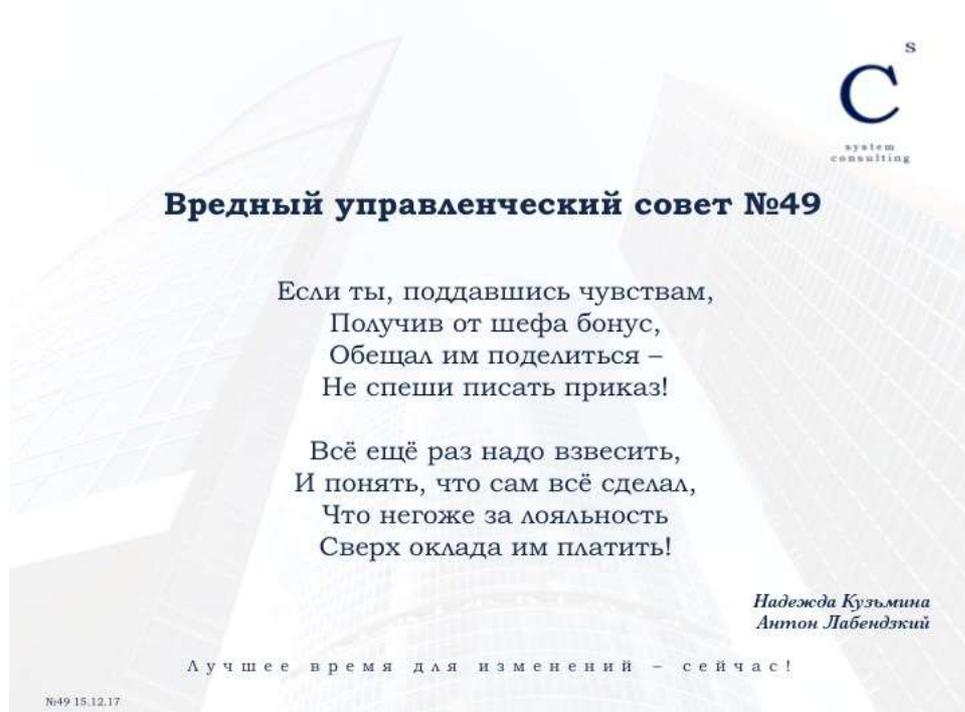


Мы делили апельсин...



Эффективность и результативность каждого консалтингового проекта зависят от правильного сочетания целого ряда факторов: время, компетентность, вовлечённость, информированность... Сложно представить себе действительно качественный проект, реализованный вне контекста организационной ситуации. Для её обозначения и изучения мы часто проводим организационную диагностику – оценку текущего состояния компании. Но бывают случаи, когда этого недостаточно: необходимо узнавать ещё и «контекст прошлого» – историю, предшествовавшую запросу, иногда неосознанно скрываемому, иногда сознательно замалчиваемому.

О том, какие удивительные вещи могут всплыть на поверхность в ходе решения не самого необычного запроса, – наша сегодняшняя история.

Разработка системы оплаты труда или «системы мотивации» – один из самых распространённых запросов. Каждая компания хочет за минимальные деньги получить наилучший результат, а каждый сотрудник – получить максимальные деньги за минимальные усилия. Найти справедливую «золотую середину», а не просто компромиссное решение – задача консультанта. Постоянно взаимодействуя с руководителями, мы часто слышим о компаниях, привлекающих к себе на работу обещаниями высокой зарплаты, но не всегда держащих слово. Часто бывает так, что само вознаграждение состоит из постоянной части и переменной – выплачиваемой в конце периода. Добросовестно работая, руководитель ожидает заслуженный бонус, как вдруг, за неделю до конца квартала ужесточаются меры контроля, проводятся

внеплановые проверки, организуются ассесменты... Текучесть управленческих кадров в таких компаниях может сравниться только с течением бурной реки.

И вот, получив запрос на «разработку системы мотивации», мы приехали узнавать, какого же результата от этого проекта ожидает компания. Заместитель Генерального директора, мужчина средних лет с военной выправкой, достаточно бодро и энергично начал свой рассказ сразу же после формального знакомства. «Нашей компании требуется новая система мотивации. Она должна учитывать вклад каждого сотрудника в общее дело, быть прозрачной и экономически эффективной. Штат у нас относительно небольшой – автоматизации не потребуется. Это основа. Но есть ещё и «второй этаж» – сотрудники должны быть ей довольны, они должны понимать, как заслужить прибавку или премию. От вас мне требуется коммерческое предложение со сроками и стоимостью». Весь этот короткий монолог занял не больше пары минут и, казалось, не предполагал продолжения. Складывалось впечатление, что уже через пять минут на нашем месте должны будут сидеть другие наши коллеги, которым озвучат ту же самую вводную. На наш вопрос о том, чем же компанию не устроила старая система мотивации мы получили неопределённое «не удовлетворяла нашим запросам», «расхолаживала коллектив»... Уточнив ещё ряд технических моментов, мы ушли разрабатывать проект предложения. Никаких встречных вопросов и замечаний он не вызвал, и уже через две недели после первой встречи мы смогли выйти на объект. Такая скорость принятия решений обычно говорит нам или о налаженности системы управления или об остроте решаемого вопроса. Попросив о встрече с куратором проекта, мы попытались узнать истинную причину спешки.

В качестве руководителя нашего проекта со стороны компании мы получили улыбчивую женщину – Начальника отдела кадрового администрирования. Она рассказала нам, что раньше за систему мотивации полностью отвечал её руководитель, но в связи с его недавним увольнением встал вопрос о пересмотре подхода к распределению бонусов. Во второй раз, теперь уже у нашего куратора, мы попробовали узнать, чем же была так плоха старая система оплаты труда. Осторожно подбирая слова, наша собеседница сказала, что система была «несовершенна», «приводила к конфликтам» и «отрицательно сказывалась на результатах и настроении в коллективе». Такой ответ только раззадорил наше консалтинговое воображение. Это же какой должна быть система монетарного стимулирования, чтобы сотворить всё это?!... Рассказав нашей проектной коллеге об основных этапах и форматах работы и согласовав график, мы начали проводить встречи с ключевыми сотрудниками.

Реакцию сотрудников на новость о внедрении системы оплаты труда обычно можно разделить на три типа: оптимистичную – «Ура! Можно будет больше заработать», пессимистичную – «Ну вот, заставят больше работать...» и настороженную – «Это всё для того, чтобы найти повод нас всех уволить». В зависимости от принятой корпоративной культуры соотношение может быть разным, но практически всегда встречается каждый из трёх типов. Так как первый этап нашего проекта предполагал индивидуальные интервью и моделирование процессов, то у нас было достаточно времени на то, чтобы сложить представление о потенциальном сопротивлении со стороны сотрудников. Большинство из них, к нашему удивлению, не видело ничего страшного в новом проекте, да и вообще не понимало, зачем менять существующую систему. Мы выделили из них наиболее активных и компетентных для будущей работы в проектных группах. Но вот с сотрудниками, входящими в состав подразделения нашего куратора, разговор шёл очень тяжело, нам буквально приходилось вытягивать каждое слово, процессы строились через «боль». Предполагая наличие неизвестного нам бэкграунда, мы взяли полчаса перерыв для того, чтобы выйти на улицу, подышать и обговорить возможные шаги по улучшению ситуации.

Погода была хорошая, на улице стояло несколько сотрудников, а немного в стороне – наш куратор. Спросив разрешения, мы подошли к ней и озвучили наше опасение относительно включённости сотрудников в процесс. Мы хотели узнать, чем же вызвана такая степень недоверия и озлобленности. Немного подумав, она рассказала нам целую историю: «Мой руководитель был инициатором и основным разработчиком предыдущей системы мотивации. Основная её суть заключалась в том, что каждое подразделение получало общий бонус в зависимости от достижений всей компании и выполнения плановых показателей каждого из Управлений. Распределением денег внутри Управления занимался уже сам Начальник. Сумму бонуса знал тоже только он. Ближе к концу месяца он находил по пять минут для того, чтобы наедине с каждой из сотрудниц поговорить о том, что если она «будет хорошо работать» в будущем месяце, то и «коэффициентик тоже будет хорошим». На все возражения, что бонус – это оценка уже достигнутых результатов, Руководитель только отмахивался и грозился вообще ничего не давать. Зарплаты были небольшими, но и ситуация на рынке труда не провоцировала на резкие решения и поступки. Коллектив в основном был женским, и женщины терпели. Летом Руководитель радостно сообщил, что, скорее всего, в первом квартале будущего года всех ждёт хороший бонус, но его ещё надо заработать. Продолжая терпеть ежемесячные мини-шантажи, все ждали того самого «хорошего бонуса». То, что произошло дальше и стало причиной вашего появления в компании. Получив очередной бонус, Руководитель пригласил всех сотрудниц на шашлыки на... свою новую дачу. Это и был тот самый «хороший бонус», так широко

разрекламированный им. Женщины, конечно, многое могут стерпеть, то это был уже явный перебор: написав коллективную жалобу, все сотрудницы пошли к Генеральному директору». То, что происходило в компании дальше, не требует отдельного описания.

Мы посочувствовали Начальнице, ещё раз объяснили, что за задача стоит перед нами, сделали акцент на заинтересованности руководства в решении этой проблемы и попросили её уговорить коллектив «дать второй шанс» системе мотивации. После этого работа пошла намного легче и спокойнее. Увидев, что премиальные выплаты теперь будут персональными и прозрачными, что их можно будет посчитать самим, персонал с совсем другим настроением включился в проект.

Система оплаты труда – очень полезный и эффективный инструмент. Но его разработка и внедрение требует тонкой настройки и честного применения. Это «палка о двух концах»: при правильном использовании можно получить невероятный синергетический эффект в масштабах компании, в противном случае – существует риск разрушения всего бизнеса.

P.S. Каждый год, 15 декабря, в мире празднуется Международный день чая. Дорогие руководители, цените труд своих сотрудников, поощряйте полезное и правильное поведение и относитесь к выплате премий и бонусов с уважением и благодарностью, а не как к подачке... «на чай».

#ВУС #вредныйуправленческийсовет