«Крепкий орешек»: Может ли человек искренне любить работу за деньги?

Вступительная часть

Людмила Богуш: Мотивация – это то, что касается будущего, а деньги – то, что касается прошлого. Конечно, мы хотим, что бы наши сотрудники любили компанию. Но за что ее можно любить? За деньги или за что-то еще? Вы пробовали давать много денег? Вот просто дать человеку много денег, пробовали?

Ответ из зала: Да. Пробовали.

Людмила Богуш: И что происходит с точки зрения будущего?

Ответ из зала: Оно становится прошлым.

Людмила Богуш: Совершенно верно! Оно становится прошлым, и сотруднику теперь вообще не надо ничего делать, правда? То есть полученные деньги автоматически останавливают активность, замечали? И это абсолютно нормально! Ведь они являются финишем чего-то, наградой по результатам. Выпускнику деньги дают ни за что. Когда он приходит на работу, вы смотрите, как он учился, есть ли у него какие-нибудь достижения… Но берете его и первое время даете зарплату ни за что. Скажите мне, пожалуйста, сколько вы будете платить хорошему, выпускнику, если он ничего не будет делать? Через сколько месяцев вы скажете ему «спасибо, дорогой»?

Ответ из зала: Два месяца.

Людмила Богуш: Именно так. Мы можем давать денежку как бы авансом на будущее за прошлые заслуги, но не дольше, чем два–три месяца.

В понедельник мы уволили сотрудницу. Она была хорошим человеком, и мы ее полгода держали именно за это. Хотя у нас не было нужного результата. Но ведь человек-то хороший! Вопрос: кто в этой ситуации выиграл – мы как компания или хороший человек?

Ответ из зала: Хороший человек!

Людмила Богуш: Нет, он тоже не выиграл. Он не может получать столько денег, сколько хочет. Ведь вы держите его за то, что он «хороший», и платите соответственно. Но если бы он был хорошим работником, вы платили бы ему больше! Был бы человек плохой, уволили бы сразу, раз хороший, полгода тянули, надеялись, что будет все хорошо, что человек выкарабкается…

Вопрос из зала: Зачем тогда брали?

Людмила Богуш: Брали за прошлые заслуги, хорошие рекомендации, за надежду. Долго не могли поверить, что надежды не оправдалась, и тянули…

Представление и вопросы участников

Леван Гургенидзе: Вопрос, который меня интересует: деньги мотивируют человека. А как еще можно мотивировать?.

Людмила Богуш: То есть, может ли человек любить компанию не за деньги?

И любит ли он ее вообще за деньги!

Леван Гургенидзе: И дано ли сотруднику, в принципе, любить компанию?

Валентин Яременко: Я работаю в компании Mark&Sales консультантом по продажам. В рамках моей работы мотивация – один из острых моментов. Мне важно понять, как к мотивации относятся другие? В чем разница между материальной и нематериальной мотивацией, и зачем их вообще разделять?

Людмила Богуш: Я думаю, этот вопрос возник из-за отсутствия денег.

Людмила Кострина: Mark&Sales Assistance, руководитель тренингового отдела. Меня интересует, как можно мотивировать людей? Как поднять их производительность? Некоторые вообще считают, что материальная база для человека второстепенна, и можно мотивировать без денег. Я не считаю эту точку зрения правильной.

Сергей Максименко: СК «Альфа Страхование», ведущий специалист Департамента продуктов направления Life. Интересно понять, что такое мотивация? Что движет людьми, которые продают, и – самое главное – покупают. Какая мотивация может подойти для франчайзи? Хочу познакомиться с единомышленниками, понять, что может помочь в этом направлении.

Нина Лазарева: Главный редактор холдинга ИД «МЕДИА-ПРО». Я общаюсь с разными людьми: менеджерами, собственниками. В Украине люди очень зажаты. Это обусловлено тем, что собственники не осваивают технологию мотивации: «Вот вам деньги, все понятно?» Людей можно заставить выполнять инструкции, но не творить или самостоятельно решать проблемы. В этих ситуациях деньги не работают.

Юрий Золотаренко: Пришел, потому что пригласили, выскажу свою точку зрения.

Неля Иванидзе: Межотраслевой институт управления, начальник отдела маркетинга, заведующая сектором рекламы и маркетинга, член общественной всеукраинской организации, владелица предприятия. Интересна схема работы предприятий, в которых сотрудники замотивированы на деньги, и общественных организаций, работники которые денежной мотивации не имеют вообще. Мне интересно, привлечение волонтеров в общественные организации.

Александр Самойленко: Межотраслевой институт управления, начальник отдела социально-гуманитарной работы и международного сотрудничества. Вопрос мотивции – философский, так как в течение жизни у нас меняются цели. Почему одни мотивируются хуже, другие лучше? Я бы разделил мотивацию и стимулирование.

Наталия Бугай: ОАО «Укртелеком», руководитель группы обучения Департамента продаж инновационных услуг. Сейчас все динамично развивается, и актуальные некогда виды мотивации быстро устаревают: они не мотивируют, а демотивируют. Интересно рассмотреть ситуацию с разных сторон: что мотивирует сотрудника, приносящего прибыль, – продавца? С другой стороны, баланс между материальной и нематериальной мотивацией очень интересен. Нет абсолютной, мотивации. Поэтому мне очень интересно мнение коллег, имеющих в этом опыт.

Дарья Майдаровская: Компания «СОФТЛАЙН», менеджер по персоналу, в компании 11 лет. Хочу поделиться знаниями и опытом.

Наталия Мирзоева: «Бюро Вин», руководитель проекта, директор по персоналу. Совместно с собственниками мы разрабатываем программы и системы мотивации персонала. Необходимо создать все условия, чтобы человек сам хотел творить. Это не за какие деньги не купишь. Пришла, что бы услышать другие точки зрения.

Денис Бродский: Platinum Bank, chief HR officer. Откликнулся на приглашение, так как мне есть, что сказать. Сотрудников мотивирует менеджер по персоналу, а его мотивирует другой менеджер, в этом и вся беда. Лояльность, вовлеченность сотрудника за деньги не купишь, это можно сделать по-другому, возможно, гораздо дешевле.

Иванна Ревенко: Соучредитель. Пришла сюда познакомиться со всеми: у этого клуба весьма позитивная репутация. Для меня актуальна эта тема, так как я хочу создать свой бизнес. Мне нужны приверженцы моей идеи, и интересно знать, как их мотивировать.

Елена Зимина: Школа административного управления. Опыта мало, поэтому хочу послушать, кто как себя мотивирует.

Галина Зимина: Специалист в области стандартизации, собственник. Хочу знать, как мотивировать свой персонал, но более всего интересует вопрос, как правильно отвечать на вопросы и помогать руководству, когда мы оказываем консультационные услуги.

Виктория Пасечник: BauMarketing, собственник.

Выступление

Денис Бродский: Должен ли сотрудник любить компанию? Нет. Может ли компания сделать так, чтобы он любил свою работу? Конечно. И для этого не нужны деньги.

Есть очень хорошее выражение «работник приходит в компанию, а уходит от начальника». Человека мотивируют три вещи:

- содержание работы;
- коллеги;
- руководство.

Можно платить людям огромный оклад и получать результат ниже ожидаемого. А можно начать платить меньше, а продуктивность увеличится. Давайте отделять гигиену от мотивации. Гигиена включает множество факторов, при которых сотрудники могут просто нормально, продуктивно работать Если этих факторов не будет, то работать люди будут хуже, если их дать больше, то лучше они от этого работать не станут.

Людмила Богуш: Что относится к этим факторам?

Денис Бродский: Все: от оснащенности рабочего места до зарплаты. Она мотивирует два месяца. На третий сотрудник воспринимает ее как должное, теперь попробуй ее у него забрать! Это игра в одни ворота.

Пытаюсь доказать коллегам-Hr-ам, что управление персоналом должно быть на руководящем звене, а не на менеджменте. Я хочу, чтобы каждый мой руководитель был в душе:

- генеральным директором, который развивает стратегию;
- финдиректором, который распоряжается деньгами компании, как своими собственными;
- директором по маркетингу, который заботится о продвижении продукта.

А мы почему-то боремся за отдельных сотрудников либо занимаемся созданием каких-то систем.

Необходимо четко понимать, какого поведения вы хотите добиться, определить, как измерить это поведение и повесить правильный набор стимулов. Тогда вы получите то, что хотели.

Вопрос из зала: А если вы не знаете, куда идти?

Денис Бродский: Можно точно описать для любой должности, каким образом она определяет результат.

Людмила Богуш: Человек-то – человек везде, какая разница?

Денис Бродский: Когда-то мне говорили, что в Узбекистане другой менталитет, другие ценности, и у меня ничего не выйдет.

Через год я сказал, что узбек и казах, также хотят, чтобы их:

- ценили;
- уважали;
- признавали заслуги.

Обсуждение

Юрий Золотаренко: У меня другой опыт. Я сталкивался с предприятиями очень маленькими, где была корпоративная культура семейного типа. Человеком руководят три вещи. На последнем по важности месте – материальная выгода. На втором – жажда славы. На первом – страх.

Исходя из этих постулатов можно определить новую систему мотивации.

Елена Зимина: Вы затронули тему страха, и я сразу же хочу сказать о том, что международные стандарты систем качества – это стандартизованная система управления, которая уже пришла к нам. Но она никак не предполагает и даже отвергает систему мотивации, основанную на страхе. Потому что, если человек страшится, он будет что-то плохое скрывать, поневоле играя в кошки-мышки. На первом месте должна идти вовлеченность человека – отношение к сотруднику как к клиенту.

Людмила Богуш: Давайте представим компанию «Пупкин и партнеры», которая существует и функционирует в Украине. В 2009 году случился кризис, клиентов стало в десять раз меньше, денег стало в двадцать раз меньше. В штате – двадцать человек. Денег владелец платить не может, а кушать всем надо. Что теперь с ними делать?

Юрий Золотаренко: Закрывать компанию.

Людмила Богуш: Закрывать компанию, это что, выход?

Юрий Золотаренко: А как иначе?

Людмила Богуш: Пупки не хочет закрывать компанию.

Нина Лазарева: В Индии мелкие предприниматели стали предлагать сотрудникам стать совладельцами, передавали в счет зарплаты акции.

Дарья Майдаровская: Давайте вначале подумаем о том, кого мы вообще нанимаем на работу? Человек утром просыпается, и он уже самомотивирован на что-то, он в хорошем или плохом настроении. Необходим индивидуальный подход: мы должны сразу смотреть, кого набираем, легко ли нам их мотивировать тем, чем мы можем, и тем, что есть.

Людмила Богуш: Да, но это возможно лишь в самом начале. Многие компании столкнулись с этим только в 2009 году. Мне известно, что некоторые бизнесы из-за этого закрылись. Но некоторые сотрудники ходили на работу, по несколько месяцев не получая зарплату. Почему они это делали?

Юрий Золотаренко: На стадии подбора необходимо увидеть мотивы прихода человека в организацию. Если менеджер по персоналу этого не чувствует он может не работать вообще!

Если человек на стадии «здравствуйте» твой, то он – твой. Любить компанию за деньги нельзя.

Людмила Богуш: Но вообще любить можно?..

Мне очень нравится шкала мотивации, в соответствии с которой слово «мотивация» – это деньги. Представьте, что вы – директор заповедника для белочек, и вам необходим смотритель заповедника. К вам приходит человек и говорит: «Я хочу у вас работать, так как здесь очень хорошо платят, и мне будет хватать на жизнь. За эти деньги я буду хорошо охранять белочек». Это самая низкая мотивация, ведь как только ему предложат немного больше денег, он перестанет охранять белочек. Это *первая стадия*.

Вторая стадия – присутствие личной выгоды. Человек говорит: «Я хочу работать у вас, так как здесь есть дом, охрана и все условия. Поэтому я буду очень хорошо охранять ваших белочек».

Третья стадия – наличие интереса: «Хочу охранять ваших белочек, так как они мне очень нравятся».

Четвертая стадия – долг. Когда человек говорит: «Я так люблю белочек, что готов их охранять и кормить за те же самые деньги». Это самый высокий тип мотивации, потому что человек не бросит белочек, даже если ему будут мало платить. Более того, он даже что-то купит им.

Что вы скажете по поводу такой шкалы?

Ответ из зала: Правильная шкала!

Наталия Мирзоева: Мотивация – это внутренний или внешний фактор?

Яременко Валентин: Внутренняя – это само мотивация.

Денис Бродский: «Мотив» и производная от него «мотивация» всегда были функциями индивида, а все, что внешне, – это стимул.

Елена Зимина: Мотив сильно отличается от стимула. Я для себя это сформулировала так: если я себя заставляю (даже если мне это неинтересно) – это внутреннее. А если мне платят деньги, то это уже внешнее. Это если говорить только о терминологии. На самом же деле, нет строгого разделения на «внутреннее» и «внешнее». Тут я согласна с Денисом.

Денис Бродский: На самом деле, все – извне, ничего больше нет. Мотивация возникает как реакция на внешний фактор. Уберете раздражители и получите движение в нужную сторону. Все. Важно найти людей, у которых есть камертончики, на которые вы сможете подействовать, и которые будут отвечать вашим, не тратя времени на попытку замотивировать и переделать.

Наталия Мирзоева: Интересно, что мы рассматриваем множество аспектов одного слова. Например, то, что в психологии понимается под словами «мотив» и «мотивация» в компаниях является свершено иным. Если вы посмотрите на название отделов мотивации, то это фактически бухгалтера, которые сидят и считают вручную процент премий.

С точки зрения руководителя, мотивация – это просто инструмент воздействия. На сегодняшний день мы имеем конфликт между реальным мотивом сотрудника с системой, которая есть у компании.

Людмила Богуш: Я хочу сказать, что компания – это механизм, превращающий людей в винтиков. Фактически, это единственный способ выиграть и выжить. Ну да, когда нас два–три человека, можно соблюдать индивидуальный подход. Понятное дело, что никому не хочется быть винтиком. Но каждый человек на своем посту является частью механизма. Механизм бывает большой или маленький.

Наталия Мирзева: Необходимо создать условия для развития человека либо не мешать его творчеству. А большие компании зачастую мешают проявлению инициативы.

Европа и Америка начинают понимать, что человек должен быть проактивен, должен жить компанией.

Людмила Богуш: Как сделать, чтобы человек жил компанией?

Юрий Золотаренко: Необходимо еще учитывать профотбор. Если нужен финдиректор, а кандидат – экстраверт, любит людей, этик, его что, надо брать на финансового директора?! Да никогда в жизни! Человек должен любить работу, а не становиться жертвой профотбора. Ведь есть люди, которые, проработав много лет на какой-либо должности, вообще не понимают, что они тут делают.

Сергей Максименко: Работу любить можно и нужно, а компанию – это под вопросом.

Вопрос из зала: А можно любить работу и одновременно не любить компанию?

Денис Бродский: Не знаю, можно ли любить компанию. Уважать – да. Ты уважаешь своего руководителя.

Людмила Богуш: Кто выстраивает ценности в компании?

Денис Бродский: Рыба цветет с головы!

Ответ из зала: Собственники. Деньги мотивируют, если с ними правильно обращаться. Если работник знает, что по результатам своей работы получит определенное финансовое вознаграждение, то он прекрасно понимает: если что-то не сделал, то, соответственно, недополучит денег. Это сознательное формулирование отношения: что я хочу получить, и как я должен вытянуть на это.

Наталия Мирзоева: У нас своя система начисления вознаграждения. Мы провели собрание, где люди написали себе желаемую зарплату. После этого каждый сотрудник написал каждому присутствующему, какая, по его мнению, зарплата должна быть у коллеги. Получилась табличка из двух колонок. Мы вывели среднее арифметическое и записали в третью колонку:

Сегодняшняя сумма	Желательная сумма	Среднее арифметическое

Мы не прописываем должностных инструкций принципиально, так как человек – личность творческая. Конечно, в этом есть свои плюсы и минусы. Человек может что-то не доделать либо наоборот, делает больше.

Итоги

Денис Бродский: Давайте не забывать, что для мотивации сотрудников одних денег мало. *Во-первых,* есть какие-то базовые элементы: например, зарплата. Она воспринимается как должное вознаграждение: «мой труд справедливо оценивается».

Во-вторых, набор материальных стимулов, когда я четко понимаю цепочку, что мне нужно сделать для того, чтобы получить больше (бонусы, премии).

Схема «только деньги» не работает, точно так же, как не работает схема «только любимый босс». Мотивирование должно быть комплексным.