ПОДПИСЧИКАМ

ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
Коммерческие Споры № 1 | 2016

АКЦИОНЕРЫ И СЕО

Ответственность СЕО перед акционерным обществом за неуплату или не полную уплату налогов
Ксения Колесникова

Попытки акционеров взыскать с СЕО ущерб от ошибок в управлении компанией
Наталия Зыкова

КОРПОРАТИВНОЕ МОШЕННИЧЕСТВО

Мошенники-топы и привлечение их к ответственности: обзор и анализ судебной практики
Галина Крюк

БАНКРОТСТВО

Банкротство фирмы и проблемы выплат долгов
Сергей Потрашков

НАЛОГИ

ПРАКТИКА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ИП СВОИМ ИМУЩЕСТВОМ В НАЛОГОВЫХ СПОРАХ
Владимир Алистархов

Обязан ли ИП выплачивать страховые взносы, если фактически деятельность не осуществляется?
Александр Царьков

Споры с ремонтными фирмами по ремонту офисов
Виктория Мариновская

Риски и ответственность хостинг провайдера
Марина Кузина

АУТСТАФФИНГ

Аутстаффинг скоро под давлением?
Андрей Ковалев

Споры с банками — оспаривание незаконных банковских комиссий по кредитным договорам
Алексей Сорокин

«Судебные споры, связанные с оспариванием отказа страховой компании в выплате страхового возмещении по договорам страхования жилья». Часть 1
Елена Лизина

Правовые механизмы борьбы с оффшоризацией экономики
Ольга Олейникова

Просто пришлите заявку и скан подписки на журнал

на адрес tp@top-personal.ru

БИЗНЕС ИДЕИ | БИЗНЕС РЕШЕНИЯ | БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ | БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 7 (371) 2016 г.

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" – 71852; 70855; 72835;

ФЕВРАЛЬ

МОТИВАЦИЯ

Главная тема номера:

ЕВРОСЕТЬ

Виктор Луканин

Существуют сквозные команды, которые ходят по компаниям и делают какие-то хорошие или плохие дела

Генеральный партнер

ОМК

ЕВРОСЕТЬ

Компании

Урал Пресс

Abava Net technology

SAVOY HOTEL

альпина паблишер

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

«Не заигрывайтесь с мотивацией» — этот совет спикера УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ привлек внимание экспертов, с которыми мы всегда согласовываем очередной номер.

И еще одно: IT-компании создают для себя новые программы управления бизнесом и персоналом, и это помогает им лидировать. Хотя... думаю, не только это.

Лошадь здесь, как и положено, стоит перед телегой, и причина успеха в самих лидерах IT-компаний, которые выбрали и оседлали это новое направление бизнеса и экономики.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Александр Гончаров

с. 5

Виктор Луканин, «Евросеть»

Сотрудники одного психотипа создают в коллективе слишком однородную среду, в которой редко рождаются хорошие идеи…

с. 15

Сергей Кузьмин, АО «Энвижн Груп»

Оптимально не дублирование, а эффективное кросс-функциональное взаимодействие. Чтобы каждый профессионал со своей стороны отвечал за эффективную реализацию проекта, а не подменял друг друга…

с. 33

Смысл выплаты премии в том, чтобы в голове работника сохранилась связь: усилие плюс результат дадут вознаграждение…

Вера Кудряшова, ООО «Медицина АльфаСтрахования»

с. 25

Подрезать крылья, казалось бы, даже самой совершенной системе мотивации может даже один недовольный сотрудник, особенно если он лидер в своей группе…

Надежда Хазова, агентство эксклюзивной недвижимости «Усадьба»

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам 8-495542-16-12; 8 495 542-16-07

с. 41

Каждый топ-менеджер должен понимать, что он не исключение: он владеет пакетом затрат, который в его силах сделать более экономным...

Анастасия Хрисанфова, SPSR Express

с. 49

Кто-то предпринял бессистемные хаотичные шаги по оптимизации всего и вся, начиная с массовых сокращений персонала и заканчивая запретом на закупку канцелярских товаров...

Анна Елисеева, компания «Живой кофе»

с. 57

Татьяна Гладюк, Inventive Retail Group

И даже в случае, когда единственным умыслом компании было стремление учесть больше показателей, применить комплексный подход, сотруднику будет казаться, что его обманывают и хотят запутать, усложняя расчет...

Многие работодатели даже и без кризисных явлений руководствуются правилом «чтобы корова больше давала молока и меньше ела, ее надо больше доить и меньше кормить»...

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам 8-495542-16-12; 8 495 542-16-07

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 7 (371) 2016 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

1 Колонка редактора

5 ТРИБУНА ДИРЕКТОРА
Часть команды верит, что управленец приведет их к успеху или высокому заработку, а часть понимает, что больше их никуда не возьмут
Виктор Луканин, «Евросеть»

15 Я не очень люблю удерживать сотрудников
Сергей Кузьмин, АО «Энвижн Груп»

25 МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ
Несогласные с новой системой мотивации могут целым отделом перейти к конкурентам
Надежда Хазова, агентство эксклюзивной недвижимости «Усадьба»

29 Не заигрывайтесь с мотивацией
Ева Озерова, АО «КантриКом» (бренд «Алло Инкогнито»)

33 Система постановки целей и вознаграждение за их достижение сегодня выглядит перспективно
Вера Кудряшова, ООО «Медицина АльфаСтрахования»

38 Ланч мотивирует молодежь...
Наталья Новикова, ООО «Стрим»

41 ЗАРПЛАТА
Многие вынуждены «падать в разы» в зарплатных ожиданиях
Анастасия Хрисанфова, SPSR Express

49 СНИЖЕНИЕ ЗАРПЛАТЫ В КРИЗИС
Оставляйте в кризис самых замотивированных, и ваш бизнес возродится
Анна Елисеева, компания «Живой кофе»

57 ЗАРПЛАТА
Сложные формулы зарплаты заставляют подозревать в обмане
Татьяна Гладюк, Inventive Retail Group

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 20.02.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 22 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ № 020-16
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома» 156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10.

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-8
9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

Эксперты
Тахир Базаров, Леонид Кроль, Роман Портнов, Михаил Богданов, Владимир Фомин, Андрей Лавринович, Натэлла Кобулашвили, Евгений Грива, Сергей Мясоедов, Николай Злобин, Джон Шоул, Станислав Цирлин, Олег Жданов, Галина Голощапова, Вера Бояркова, Андрей Куликов

Главный редактор
Александр Гончаров

Спецпроекты:
Юрова Алена,
Кахраман Екатерина

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Павел Кочетков

Редакторы:
Елена Монахова,
Екатерина Закревская, Павел Кочетков

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

Главный бухгалтер
Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Часть команды верит, что управленец приведет их к успеху или высокому заработку, а часть понимает, что больше их никуда не возьмут

Филиал стал прибыльным, благодаря этому команда поверила мне

Виктор Луканин,
«Евросеть»

О ком, на ваш взгляд, можно сказать: «Они — костяк команды», и что за этим стоит? Это «золотовалютный резерв» или богатыри-бойцы, или бездельники?

— Каждый интерпретирует понятие «костяк команды» по-своему. Одни руководители называют костяком людей из своего ближайшего окружения, которые работают очень давно. Другие — сотрудников, которые тянут всю основную работу в компании. Для меня костяк — это ключевые люди, которые могут квалифицированно и автономно выполнять очень сложные задачи. Они моя опора. Бездельники не имеют право называться костяком команды. Скажем так, ленивая часть команды — это не костяк, а ленивая часть – и точка. Но мне известны такие

руководители, для которых костяк — сотрудники, проработавшие с ним долгое время, которые пользуются большим доверием, но в рабочее время только просиживают штаны и тешат эго первого лица. Как правило, эти горе-сотрудники приводят к упадку всю компанию и к личному неуспеху самого руководителя. Вывод один: если управленец собирает возле себя лизоблюдов, готовых только выслуживаться перед ним и не способных привести его к успеху, значит этот руководитель скоро все потеряет.

Как формируется этот костяк? По каким критериям и почему кто-то становится «костяком», а кто-то «песком»?

— Костяком команды может стать абсолютно любой сотрудник. При этом срок работы не главное. Человек может работать и 5, и 10, и 15 лет. Бывает и такое, что человек пришел всего год назад, но уже успел проявить себя и стать костяком команды благодаря деловым и личностным качествам.

Существует мнение, что некоторые руководители подбирают похожих на себя сотрудников и даже лучше по некоторым характеристикам для того, чтобы чувствовать себя более комфортно. Есть руководители с другим подходом. А как должно быть?

— Люди в команде должны быть совершенно разные. Сотрудники одного психотипа создают в коллективе слишком однородную среду, в которой редко рождаются хорошие идеи. Важно, чтобы результат достигался совокупностью разных типов мышления, черт характера и способов управления. Считаю, что успех заключается именно в непохожести людей в рамках одного коллектива. Люди, окружающие руководителя, могут быть даже в чем-то лучше его. Невозможно расти самому, если поблизости нет умных людей. Рядом с глупым можно стать только глупым.

Сколько максимально эффективно может работать костяк команды? От чего зависит срок?

— Чаще всего команда формируется для выполнения задач, и под каждую задачу нужна своя команда. Безусловно, есть люди, которые готовы справляться со всеми типами поручений. Только срок жизни такой команды зависит от сложности и содержания поставленных задач.

По каким причинам костяк костенеет и перерождается в «соединительную ткань», как в печени, и не работает, как печень, хотя там находится?

— Фактически любое перерождение в коллективе зависит в большей степени от руководителя, а не от команды. Задача

управленца своевременно увидеть того, кто становится балластом, и убрать его. Если руководитель продолжит держать такой балласт возле себя, остальная часть коллектива будет осуждающе шептаться в кулуарах, а мотивация их быстро пропадет.

Убирать людей, которых когда-то ценил и с которыми долго трудился, тема болезненная. Но если КПД их работы отрицательный, то значит, они вредят. От соединительной ткани нужно избавляться. Руководителю под силу предотвратить процесс закостенения сотрудников. Но существуют люди, которые достигают максимального предела личностного роста, и любые попытки преодолеть потолок сводятся к нулю. В подобной ситуации нужно смириться с имеющимся фактом и просто расстаться с человеком, а свое время и силы потратить на сотрудника, потенциал которого выше. Но в некоторых случаях люди с ограниченным потенциалом карьерного роста превращаются в высококлассных специалистов, которые могут решать узкоспециализированные задачи лучше всех.

СОТРУДНИКИ ОДНОГО ПСИХОТИПА СОЗДАЮТ В КОЛЛЕКТИВЕ СЛИШКОМ ОДНОРОДНУЮ СРЕДУ, В КОТОРОЙ РЕДКО РОЖДАЮТСЯ ХОРОШИЕ ИДЕИ

Ротации, свежая кровь... Но, согласитесь, в каждой компании можно найти этот костяк.

— «Свежая кровь» для коллектива очень полезна. Но «свежая кровь» не всегда панацея. Увлекшись многократными ротациями, можно породить нестабильность. «Свежей крови», которая попадает в коллектив, нужно время на притирку. От частоты вливаний «свежей крови» и ее количества зависит срок притирки. Соответственно, чем дольше, тем болезненней коллектив ее воспринимает. Важно чувство меры. «Свежая кровь» должна быть дозированной, а руководитель должен четко понимать, какой необходим результат. То есть мне нужна свежая кровь с такими критериями, и она должна принести конкретно вот эту «бациллу». Только такой подход к делу даст нужный эффект. Например, в «Евросеть» приходит много новичков с неординарным типом мышления. Но так как наш рыночный формат довольно уникальный и сложный с точки зрения функционала, приживается не больше 20% свежей крови. Речь идет об управленческих кадрах. При этом даже

если у человека куча амбиций, уже на собеседовании становится понятно, что он не справится. Как я понимаю, что кандидат не нашей крови? Это необъяснимо. Просто чутье и опыт.

При каких условиях костяк становится именно костяком-тормозом? По каким признакам можно заметить процесс «окостенения» компании?

— Костяк становится тормозом, если руководитель тормоз. И он считает, что главное — окружить себя людьми, которые будут превозносить его и радовать.

Исходя из задаваемых вопросов, у меня сложилось впечатление, что «костяк» воспринимается в негативном ключе. В моем понимании «костяк команды» не имеет отрицательного оттенка. А данные вопросы скорее основываются на умозаключении, что костяк — это те люди, которые уже ничего не хотят делать. Просто сидят и курят бамбук.

К счастью, опыт и профессионализм большинства руководителей позволяет вовремя увидеть негативные изменения в своем коллективе и вовремя внести изменения.

«Все животные равны, но некоторые животные равнее других» («Скотный двор», Дж. Оруэлл). Какие взаимоотношения формируются внутри костяка?

— Да, это так. Человеческий фактор никуда не денется, какой бы ни был гениальный руководитель. Всегда будет кто-то равнее, чем другие. В этом суть человеческой натуры. Поэтому, как бы мы не устраивали демократию и равноправие, нет ни одного коллектива, ни одной страны мира, где было бы по-другому.

Применимы ли к ним формы наказания, как ко всем коллегам, или все избирательно (как в законах Хаммурапи)?

— Любое наказание — это унижение, поэтому лучшее наказание — увольнение. Меры воздействия не бывают унифицированы. К любому человеку нужен индивидуальный подход. Исходя из моей практики, с кем-то достаточно просто поговорить доверительным тоном и объяснить масштаб проблемы. Для других требуется какое-то взыскание. На мой взгляд, есть две грани: административное внушение и увольнение. Промежуточное влияние в виде штрафа — это очень демонстративная мера, предшествующая увольнению. Решение о штрафе указывает на то, что ты больше не хочешь тратить время на работу с человеком.

В каждом коллективе есть люди, которые не растут. Допустим, в вашей команде есть сотрудники, которые делают все хорошо (речь не о том, что они стали хуже выполнять поручения), но они как специалисты не растут, потому что некуда. И они начинают делать свою работу на автомате, без особого энтузиазма. Вы же не будете их увольнять?

— У меня есть четкое разграничение сотрудников. Условно: есть люди-специалисты, а есть — лидеры, которые готовы расти, строить карьеру и вести за собой других. Кроме того, есть и такие люди, которые считают себя лидерами вопреки мнению окружающих, им просто не хватает лидерской харизмы. Для сотрудников, которые могут долгосрочно решать задачи, не претендуя на повышение карьерного статуса, существует один круг проблем, для карьеристов — другой. Третий круг задач формируется под людей, которые в процессе работы могут впитывать в себя усложняющиеся задачи и увеличивающийся объем. Смысл заключается в правильной постановке вопроса. Как пишут во всех теориях, задачи должны быть выполнимыми и измеримыми. В том, что человек не справляется с поставленной задачей, в большей степени вина начальника, который либо поставил ее неправильно, либо вообще зря держит человека, не способного выполнять необходимый функционал.

* **Виктор Луканин,**
исполнительный
вице-президент
«Евросети» .

Беседовала
Алена Юрова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
февраль 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Злоупотребление правом со стороны работника — ключевой момент статьи. Но важны детали: время, даты, свидетели

ЧИТАЙТЕ В ЖУРНАЛЕ "ТРУДОВОЕ ПРАВО" № 3/2016

Москалева Ольга
Юрисконсульт
moskaleva-o@yandex.ru
https://rospravosudie.com

Трудовое законодательство не содержит определения временной нетрудоспособности, но исходя из смысла самого определения – это временная невозможность исполнения работником трудовых обязанностей. На практике получение работником больничного по причине временной нетрудоспособности – явление очень распространенное, которое зачастую причиняет работодателю немало проблем, ведь есть и такие работники, которые берут больничный стабильно по несколько раз в год. Работодатель вынужден сохранять за таким работником рабочее место, выплачивать все причитающиеся выплаты, а если работник отсутствует длительный период времени, то искать ему временную замену. Трудовой кодекс рассматривает работников в период временной нетрудоспособности как особую категорию, требующую предоставления дополнительных гарантий. Одной из таких гарантий является запрет на увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем) в период его временной нетрудоспособности (п. 6 ст. 81 ТК РФ).

Несмотря на существование указанного запрета, увольнения во время нахождения работника на больничном случаются достаточно часто, во всяком случае, с такой формулировкой заявления в больших количествах подаются в суд, но посмотрим, что там на самом деле.

Хотя статья ТК РФ абсолютно четко указывает на невозможность увольнения в период временной нетрудоспособности по инициативе работодателя, на практике все не так однозначно. В большинстве дел данной категории имеются свои нюансы, которые позволяют суду принять сторону работодателя.

Читайте в журнале

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ТРУДОВОЕ ПРАВО
www.TOP-PERSONAL.ru

Я не очень люблю удерживать сотрудников

Сергей Кузьмин,
АО «Энвижн Груп»

Компания NVision Group недавно интегрировалась с МТС. Какие в связи с этим происходят изменения в бизнес-процессах компании?

— Действительно, сейчас в компании происходят большие изменения в связи со сменой акционера: в конце прошлого года был подписан договор о приобретении холдинга «Энвижн Груп» группой компаний МТС. Если в прошлой жизни NVision был универсальным системным интегратором, то теперь, при объединении с телеком-активом, у нас меняется целевой заказчик. Теперь мы должны будем сосредоточить фокус своих услуг в первую очередь на корпоративной клиентской базе МТС, чтобы получить некую синергию от традиционных телеком-сервисов оператора связи и интеграторских сервисов «Энвижн». Наша структура должна быть максимально близка к структуре бизнеса МТС, поэтому в компании сейчас многое меняется.

К примеру, первым делом мы интегрировали наши продажи с B2B-продажами компании МТС, чтобы обеспечить единый вход для клиентов. То есть теперь мы

будем предлагать новые интеграционные сервисы корпоративным клиентам МТС, используя многолетний опыт их партнерских отношений. Проводить такие изменения в структуре компании непросто: все упирается в процессы, в людей. Продавцы привыкли работать самостоятельно, искать клиента и предлагать ему услуги системной интеграции вне зависимости от необходимости достижения синергии с телекомом. Поэтому в первую очередь нам нужно было модернизировать качественные требования к продавцам. Не все приняли новые правила игры, и пришлось частично поменять персонал. Теперь основная задача — это развитие компетенций уже в новой команде.

Вы заняли место руководителя АО «Энвижн Груп» недавно. Пришлось как-то «настраивать под себя» команду, процессы?

— Как новый руководитель (до этого я работал в МТС) я прежде всего постарался сделать структуру более плоской. Потому что, когда ты приходишь в новый бизнес, важно максимально погрузиться в процессы и разобраться в ключевом персонале. Уже потом, когда бизнес выстроен и есть понятная команда, можно делегировать, выделять ключевые функции, например коммерческую или техническую, и замыкать на них все последующие процессы — проектные, сервисные и так далее. Так что моя задача на первом этапе была разобраться в текущей структуре, сделать ее максимально прозрачной, взять под контроль ключевые процессы и решения.

Основной ресурс любого менеджера — это люди. Даже самому опытному и профессиональному менеджеру, если ты работаешь в крупном бизнесе, нужна профессиональная команда. Тем более что невозможно быть экспертом во всех областях. Так что первым делом мне нужно было понять, какая целевая команда должна сохраниться в компании, кто является экспертом по той или иной функции, кому интересно дальнейшее развитие в компании с учетом предстоящих из-

ОПТИМАЛЬНО НЕ ДУБЛИРОВАНИЕ, А ЭФФЕКТИВНОЕ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ. ЧТОБЫ КАЖДЫЙ ПРОФЕССИОНАЛ СО СВОЕЙ СТОРОНЫ ОТВЕЧАЛ ЗА ЭФФЕКТИВНУЮ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА, А НЕ ПОДМЕНЯЛ ДРУГ ДРУГА

менений. По мере формирования целевой команды появилась дальнейшая задача — обеспечение максимальной эффективности работы функций. Теперь мы сосредоточились именно на повышении эффективности процессов внутри каждой функции и кросс-функционального взаимодействия.

Заложен ли вами вариант форс-мажора? Какие угрозы компании вы предполагаете?

— Бизнес — это всегда наличие определенных рисков. Поэтому вопрос прежде всего в адекватной оценке этих рисков. Необходимо проводить работу по их своевременному выявлению и хеджированию. Необходимо понимать и выстраивать запас прочности компании — начиная с финансовой устойчивости и необходимых для этого инструментов контроля и заканчивая правильной, прозрачной отчетностью и системой контроля над проектами. Чтобы у руководителя всегда было четкое понимание, где компания находится, какие ресурсы ей нужны, чтобы удовлетворить заказчика и выполнить взятые на себя обязательства.

Если говорить о каком-то внешнем форс-мажоре, связанном, например, с макроэкономической ситуацией, то здесь наше влияние ограничено. Однако никто не отменял наличия здравого смысла при привлечении заемного финансирования, при формировании каких-то валютных обязательств перед поставщиками и так далее. У нас в этом плане проблем быть не должно. Финансирование мы привлекаем в рублях. Понятно, что у нас много зарубежных поставщиков в силу специфики деятельности (ИТ-оборудование производится за рубежом, потому что у «Энвижн Груп» масса контрактов с зарубежными производителями, причем заказчик внутренний), но мы стараемся зеркалить валютные оговорки в договорах, тем самым хеджируя риски возможного изменения курса.

Нет ли в структуре компании лишних или дублирующих друг друга отделов?

— Эффективность проектного бизнеса (а интеграция — это проектный бизнес) зависит от того, насколько он гибок. Мы работаем от оборота и не можем себе позволить какие-то серьезные издержки, которые вне зависимости от текущего пула клиентов и рынка мы должны нести. Чем их меньше, тем более мы конкурентоспособны — более эффективны по цене, можем оперативно формировать, изменять проектные команды. При этом основной потенциал, основная ценность системного интегратора — это люди. Ведь интегратор является фактически подрядчиком, который, благодаря своим техническим компетенциям, дает возможность клиенту повысить эффективность бизнеса. Получается, что мы должны выстраивать максимально гибкую внутреннюю модель, чтобы быть эффективными. Поэтому лишних людей, а уж тем

более отделов, мы не можем себе позволить.

Директор компании Sela считает дублирование функций преимуществом крупного бизнеса: защита от сбоев важнее затрат. А как вы к этому относитесь?

— У каждого свой опыт и свое мнение. На мой взгляд, само по себе дублирование функций большого смысла не имеет. Я думаю, что значительно важнее прозрачность процессов, компетентность людей, которые принимают решения, и кросс-функциональный контроллинг. Финансовый отдел обязательно должен участвовать в контроле финансовой активности проекта, технический блок должен сосредоточиться на правильной и своевременной реализации технического решения и так далее. То есть оптимально не дублирование, а эффективное кросс-функциональное взаимодействие. Чтобы каждый профессионал со своей стороны отвечал за эффективную реализацию проекта, а не подменял другого.

Выполнено 99% — это хорошо или вы не примете такую работу отдела?

— Есть негласные правила менеджмента, выработанные годами практики. Одно из них: сделанное лучше идеального. Менеджер, принимая решение, всегда думает: насколько оно конечное? Не нужно ли провести дополнительный анализ? Но, как правило, мы скованы временными рамками, поскольку живем в конкурентной среде. Так что чаще всего приходится идти на некий компромисс. Конечно, все относительно, и нужно смотреть на конкретную задачу — может быть, необходимо ее выполнить все-таки на 100%. Но, в принципе, если задача решена и в большой степени удовлетворяет ожиданиям, нельзя говорить о неуспехе. Но, конечно, важно, чтобы это мнение совпадало с мнением заказчика.

Как вы проверяете прогнозы и советы маркетологов?

— Надо понимать, что любой прогноз имеет определенные допущения. Прогнозами можно оперировать как неким дополнительным, но не единственным инструментом для принятия решения. Должно быть понимание бизнеса, рынка. Исходя из комплексного восприятия ситуации, можно с большим или меньшим доверием относиться к тем прогнозам, которые дают

ВАЖНО НЕ КТО ВИНОВАТ, А ЧТО ДЕЛАТЬ

аналитики. Понятно, что они не избавляют менеджмент от ответственности. Есть и более реальные инструменты: конкретные финансовые расчеты того или иного проекта, конкретные клиенты, с которыми ты понимаешь перспективы взаимодействия.

Нужно ли наказывать маркетологов за ошибки в прогнозировании рынка?

— У нас есть методика оценки эффективности персонала, поэтому я стараюсь не принимать субъективных решений относительно тех или иных сотрудников, в частности, из отдела маркетинга. Честно говоря, я вообще не вижу большого смысла в наказаниях. Важно не кто виноват, а что делать. Если человек не компетентен, значит надо как-то усиливать это направление. Тут большую роль играет изначальное качественное формирование команды: нужно, чтобы у функции был лидер, которому ты доверяешь и который в силах сформировать профессиональный коллектив по своему направлению и сам принять решение относительно того или иного сотрудника. Кроме того, любое крупное стратегическое решение в компании принимается коллегиально — с участием экспертов финансовой, юридической, маркетинговой функций и так далее. Я с большим уважением отношусь к маркетологам и считаю, что они дают необходимый ландшафт для принятия решений, позволяют лучше ориентироваться в рынке. Но в конечном итоге все должно быть коллегиально, так что о наказании отдельных сотрудников вопрос не стоит.

•••

*** Сергей Кузьмин, президент АО «Энвижн Груп».**

Беседовала
Арина Буковская

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, февраль 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

Компания NVision Group — российский разработчик и поставщик ИТ-решений, услуг и сервисов, в том числе облачных. На данный момент в компании работает около 1000 человек. Финансовый оборот по итогам 2014 года — 28 млрд рублей. Сайт: http://www.nvg.ru/.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Несогласные с новой системой мотивации могут целым отделом перейти к конкурентам

Надежда Хазова,
агентство эксклюзивной недвижимости «Усадьба»

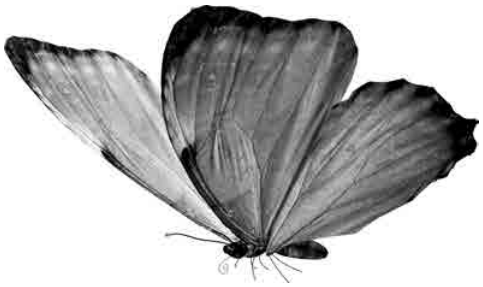
УП Действительно ли сегодня эффективнее сразу поощрять персонал за достижения, не откладывая в долгий ящик?

— Смотря что мы подразумеваем под словом «сразу». На сегодняшний день многие работодатели практикуют ежеквартальные премии, и это оправдано. Действительно, год — это слишком долгий срок для поощрения, особенно для рядового сотрудника и особенно в современных непростых условиях.

Какие новые формы материальной мотивации сегодня в лидерах?

— Монетарные формы мотивации стары как мир, и за очень долгое время практически никто ничего нового не придумал. Денежная мотивация наиболее универсальна и распространена, поскольку больше всего ценится сотрудниками, так как они сами могут распоряжаться полученными финансовыми средствами в отличие, например, от премиальной поездки за рубеж и т. д. Поэтому периодическое повышение зарплаты в соответствии с достигнутыми результатами или квартальные бонусы, премии — лидеры топ-листа способов мотивации. При этом, например, в сфере продаж сегодня работодатели стараются поощрять не только за сделку, но и за рекомендацию.

Кроме того, сотрудники ценят и такие способы мотивации, как оплата медицинской страховки, членство в клубах, оплаченное питание в течение рабочего дня и т. д. И, конечно, не стоит забывать, что не «хлебом единым жив человек». И помимо материальной мотивации, нематериальная мотивация также важна. А это и возможности самореализации и творчества в работе, возможность освоить что-то новое, подняться вверх по карьерной лестнице, быть частью успешного и профессионального коллектива. И, конечно, внутрикорпоративная культура, ценности и приоритеты компании, созвучные мировосприятию сотрудника.



ПОДРЕЗАТЬ КРЫЛЬЯ, КАЗАЛОСЬ БЫ, ДАЖЕ САМОЙ СОВЕРШЕННОЙ СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ МОЖЕТ ДАЖЕ ОДИН НЕДОВОЛЬНЫЙ СОТРУДНИК, ОСОБЕННО ЕСЛИ ОН ЛИДЕР В СВОЕЙ ГРУППЕ

Как часто надо пересматривать систему материальной мотивации, и как это делать менее болезненно?

— Надо ли пересматривать систему материальной мотивации и как часто надо это делать, зависит от бизнеса, от сферы, в которой работает компания, и от ее структуры. В сфере продаж недвижимости все довольно тривиально: есть сделка – есть поощрение. А вот его размер определяется уже исходя из успешности и эффективности сотрудника в целом.

Изучаете ли вы опыт инновационных компаний, стартапов, опыт новых форматов бизнеса (Uber taxi), и как его применять в традиционных бизнесах?

— Конечно! В условиях современного бизнеса это просто необходимо, особенно в нашем бизнесе. Сегодня очень много вариантов мотивации, но нужен именно тот, который привлечет к тебе нужного сотрудника. Зачастую именно инновационные и молодые компании могут его подсказать.

Бывает, что новая формула мотивации обрушивает бизнес? Как тестировать изменения? Как презентовать сотрудникам?

— Да, бывает и такое. Например, несогласные с новой системой мотивации сотрудники могут целым отделом перейти в другую компанию. История знает такие примеры. А быстро набрать профессионалов и создать новую эффективную команду не так-то просто. Поэтому лучше всего привлекать к разработке новых систем ведущих работников (негласных лидеров), и все изменения вводить постепенно, проверяя временем успешность тех или иных принятых решений, отказываясь от малоэффективных или неэффективных.

•••

* **Надежда Хазова,** генеральный директор агентства эксклюзивной недвижимости **«Усадьба»** (входит в состав **ГК «МИЭЛЬ»).**

Беседовала
Оксана Паничкина

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, февраль 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Не заигрывайтесь с мотивацией

Дрессировка собак предполагает поощрение сразу. Действительно ли сегодня эффективнее сразу поощрять персонал за достижения, не откладывая в долгий ящик?

— Я считаю, что премии нужно делить на две части. Одна — мгновенная, на результат, другая — пролонгированная, рассчитанная на то, что будет улучшенный результат.

Ева Озерова,
АО «КантриКом» (бренд «Алло Инкогнито»)

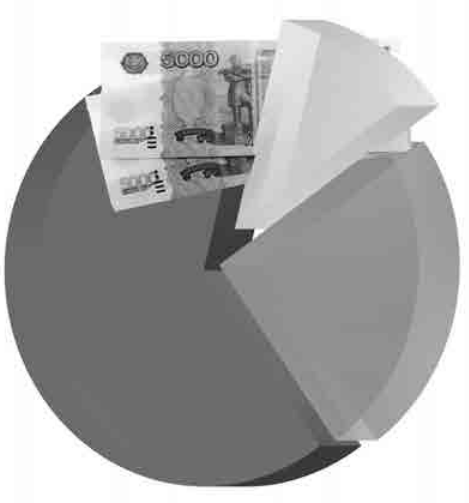
Какие новые формы материальной мотивации сегодня заметны в лидерах?

— Нового ничего, наверное, уже нет. Многие компании отказывались от поездок, которые дарили за хорошие достижения. Как ни странно, самих сотрудников это не интересовало: они хотели денег. Но сейчас компании к этому возвращаются. Что касается материальной мотивации, есть еще не очень новый вариант — различные сертификаты. Он хорош тем, что можно поощрять сотрудников по интересам. Просто материальная мотивация в формате денежной премии больше всего интересна сотрудникам, но она недостаточно глубоко мотивирует. Есть еще скрытая материальная мотивация — сотрудники за хорошие достижения идут вместе в боулинг, например. Скрытая — потому что

деньги сотрудникам не выдаются, однако компания выделяет деньги на эти мероприятия.

Как часто надо пересматривать систему материальной мотивации, и как это делать менее болезненно?

— Внешние обстоятельства диктуют нам этот пересмотр. Пересмотр системы мотивации обычно происходит в сторону ее ухудшения, поэтому для сотрудников это болезненный момент. Чтобы она была воспринята менее болезненно, нужно ежеквартально вводить, например, скрытую материальную мотивацию. И обязательно сотрудникам объяснять все изменения. Для лучшего понимания и восприятия изменений желательно новую мотивационную программу вводить сначала на тестовый период.



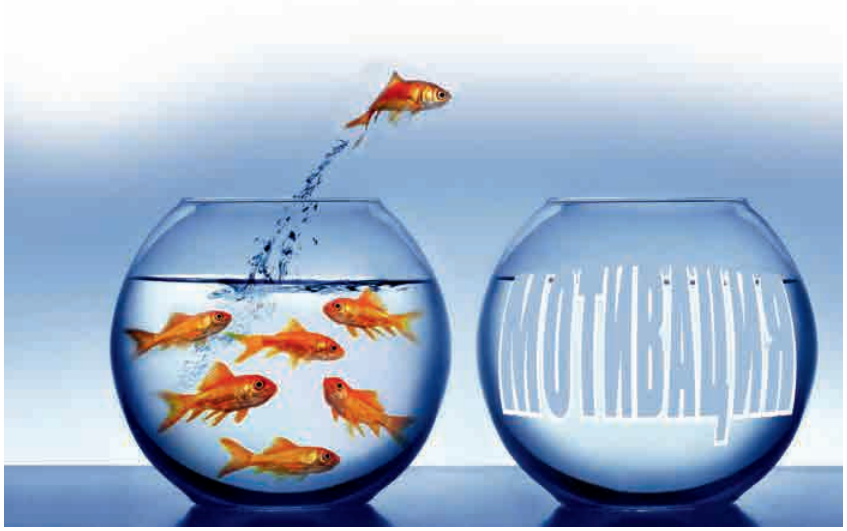
Изучаете ли вы опыт инновационных компаний, стартапов, опыт новых форматов бизнеса (Uber taxi), и как его применять в традиционных бизнесах?

— Изучаем. В конце прошлого года я посещала Международный саммит контактных центров. Там большой пласт вопросов был посвящен мотивации всех форм. Потому что как бы хороша мотивация ни была, она в какой-то момент перестает быть интересна сотрудникам. И ее надо пересматривать. КАК ЧАСТО — зависит от компании, ее бюджета, от результатов работы сотрудников, от внешних факторов. Не могу сказать, что мы все копируем и переносим на себя, но мы берем интересные моменты, изучаем их и делаем выводы.

Бывает, что новая формула мотивации обрушивает бизнес? Как тестировать изменения? Как презентовать сотрудникам? Какая мелочь может не дать «взлететь» самой совершенной модели мотивации?

— Тестировать новую систему мотивации нужно обязательно. Мы берем для этого испытательный срок. Сотрудникам говорим, что будут действовать две системы. Если мы видим, что по новой системе мотивации сотрудник получает меньше за тот же или даже лучший результат, то мы выплачиваем ему бонус с поправочным коэффициентом.

Нужно сотрудников мотивировать на лучший результат. Донести до сотрудников новую систему мотивации можно в виде презентации — сообщить, что компания ввела испытательный срок, в течение которого мы все смотрим, как работает система. И что мнение сотрудников учитывается.



Опыт каких компаний обратил на себя ваше внимание в последнее время и почему?

— Компания DHL на международном саммите показывала всю свою систему мотивации: как сотрудники и руководство общаются между собой, почему людям интересно работать в компании, как они проводят праздничные мероприятия. Что запомнилось: открытые для сотрудников двери кабинетов всех руководителей, ежедневные чаепития руководителей с новыми сотрудниками, которые еще только обучаются; наставничество для новых сотрудников; грандиозное празднование дня рождения компании; возможность несколько дней поработать (некая стажировка) в другом отделе, куда сотрудник намеревается/желает перейти. Для меня это не ново, но обратило это на себя внимание тем, что все успешно работает в одной компании.

Другая компания называла в качестве мотивации молодых сотрудников короткие (1-2 часа) тренинги на свежем воздухе. Они хорошо себя зарекомендовали, т. к. позволяли сотрудникам отвлекаться от работы и весело проводить время на работе.

* **Ева Озерова,** директор по обслуживанию **АО «КантриКом» (бренд «Алло Инкогнито»).**

Беседовала
Оксана Паничкина

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, февраль 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Система постановки целей и вознаграждение за их достижение сегодня выглядит перспективно

Когда дрессируют животных — поощряют сразу. А как быть с людьми? Действительно ли эффективнее поощрять сотрудников за достижения, не откладывая в долгий ящик, чтобы не успели забыть, за что премия?

Вера Кудряшова,
ООО «Медицина АльфаСтрахования»

— На мой взгляд, дрессировка и поощрение за достижения в виде премий — разные вещи. Дрессировка призвана оказывать воздействие на поведение животного, как бы комментируя его реакции здесь и сейчас — вот так хорошо, а так нет, в то время как премия призвана оправдать ожидание работника получить награду в конце праведных трудов. Значит смысл выплаты премии в том, чтобы в голове работника сохранилась связь: усилие плюс результат дадут вознаграждение, как в классической теории мотивации Врума. В этом плане временной промежуток между усилием, приведшим к результату, и получением премии на карточку не так важен, как само понимание, допустим, работником на конвейере того факта, что за улучшение качества продукции и снижение брака он получит премию. Таким образом, если система премирования построена с

учетом данных фактов, то вряд ли работники забудут, за что премия. В этом смысле для работника на конвейере «сразу» — будет означать спустя месяц, а для топ-менеджера — это может быть и пять лет; при этом оба будут оставаться мотивированными.

Как часто надо пересматривать систему материальной мотивации, и как это делать наименее болезненно?

— Основополагающие принципы мотивации, отражающие специфику бизнеса и его показатели и, как следствие, требования к работнику, я бы задавала на тот период, на который разработана стратегия компании, как правило, это 3 года. При этом оставляла бы в положении о премировании за собой право гибкого управления условиями выплаты, чтобы иметь возможность оперативно реагировать на отклонения от планов по выручке \ прибыли. Чтобы изменения происходили безболезненно, необходима быстрая непрерывная открытая коммуникация

СМЫСЛ ВЫПЛАТЫ ПРЕМИИ В ТОМ, ЧТОБЫ В ГОЛОВЕ РАБОТНИКА СОХРАНИЛАСЬ СВЯЗЬ: УСИЛИЕ ПЛЮС РЕЗУЛЬТАТ ДАДУТ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Какие из новых форм материальной мотивации сегодня лидируют?

— Я бы рассуждала не в залоге новых форм, а в залоге пользы материальной мотивации для бизнеса. Очевидно, что лидируют те формы мотивации, которые вывели в лидеры компании, которые их использовали. Мне лично очень нравится система постановки целей и вознаграждения за их достижение в Google — называется Objective — Key Results (OKR), что означает, что KPI формулируются не просто как целевые показатели (Objective), но и описывают образ желаемого результата по трем индикаторам (Key Results). OKR абсолютно всех работников при этом выкладываются в открытый доступ и даже отражаются в подписи работников в корпоративной почте.

Таким образом, все знают, кто чем занимается и чем друг другу могут быть полезны, а что еще важнее — бесполезны. Так все фокусируются на своих делах и добиваются лидерства в них.

KPI

KEY PERFOMANCE INDICATOR

их сути. Сейчас для этого есть широкий диапазон возможностей — от простого человеческого общения с руководителем до краткого видео, которое можно записать за 10 минут на корпоративном вебинаре и разослать всем для просмотра.

Изучаете ли вы опыт инновационных компаний, стартапов введения новых форматов бизнеса (Uber taxi и др.) и возможности применения этого опыта в традиционных бизнесах?

— Да, конечно, не только изучаем, но и стараемся привлечь к себе на работу людей, которые вышли из таких компаний и разных индустрий. Здравоохранение в этом плане делает семимильные шаги от традиционного к инновационному. Думаю, не за горами то время, когда будет не только Uber taxi, но и Uber врач.

Бывает, что новая формула мотивации разрушает бизнес? Как тестировать изменения? Как презентовать сотрудникам?

— Уверена, что сама по себе никакая система мотивации не может разрушить бизнес. В любой системе есть изъяны, и обязательно будут работники, которые окажутся недовольны тем, чем будут довольны их же коллеги. Разрушительным может оказаться то, как организован сам процесс внедрения системы — слишком быстро или слишком медленно, слишком формально или слишком демократично, слишком гибко или слишком жестко для этой конкретной компании.

Для внедрения я обычно заручаюсь поддержкой лояльного руководителя, обладающего отличными навыками коммуникации, целеустремленностью и желанием что-то менять. Вместе с ним провожу пилот на его подразделении, добиваюсь успеха, а потом презентую результаты остальным работникам компании и перевожу всех на новую формулу.

•••

* **Вера Кудряшова,**
директор по персоналу
ООО «Медицина АльфаСтрахования».

Беседовала
Арина Буковская

Журнал Управление персоналом,
февраль 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Ланч мотивирует молодежь...

Наталья Новикова,
ООО «Стрим»

Дрессировка собак предполагает поощрение сразу. Действительно ли сегодня эффективнее сразу поощрять персонал за достижения, не откладывая в долгий ящик?

— Проектных менеджеров надо поощрять сразу или только достигших результата. Но для каждой категории сотрудников мотивационная составляющая абсолютно разная. И некоторым сотрудникам можно отложить награду до завершения проекта. Если должность ориентирована на быстрое достижение результатов, то, соответственно, мы должны сразу же поощрять таких людей.

Какие новые формы материальной мотивации сейчас заметны в лидерах?

— Сейчас возможно и долгосрочное, и краткосрочное премирование. Начиная с премирования за особые достижения и заканчивая привычными бонусами.

Как часто надо пересматривать систему материальной мотивации, и как это делать менее болезненно?

— Если система мотивации работает эффективно, то ее, в принципе, не нужно пересматривать. Раз в год надо смотреть, что происходит с бизнес-процессами компании, чтобы понять, нужно ли что-то менять и как именно менять, чтобы не получить негативного эффекта. Пере-

сматривать мотивацию в сторону улучшения нужно постоянно.

Приведу один пример. Мы меняли систему мотивации, и было решено систему ежемесячного премирования заменить годовым премированием. Из-за разницы в процентах реальный доход работников снизился, и тогда заработная плата была проиндексирована. Я бы советовала компаниям заранее задумываться о смене системы мотивации, потому что это серьезное финансовое вложение. Если людям дали премию, а потом отняли или урезали, с точки зрений HR это непрофессионально. У сотрудников сразу резко снижается желание работать.

Изучаете ли вы опыт инновационных компаний, стартапов, опыт новых форматов бизнеса (Uber taxi), и как его применять в традиционных бизнесах?

— Изучаем, да мы и сами только перестали быть стартапом. И у нас все достаточно уникально. Так что наш опыт, думаю, будет интересен коллегам. Например, в системе мотивации сотрудников мы прописываем премирование, суммируя оценки их работы, которые им ставят руководители и клиенты. Из краткосрочных систем мотиваций у нас есть программы для коммерческих групп, простых менеджеров, бэк-офиса и топ-менеджеров

Бывает, что новая формула мотивации обрушивает бизнес? Как тестировать изменения? Как презентовать сотрудникам?

— Бизнес может пострадать от введения непродуманных формул и, наверное, даже обрушить его. Если речь идет о квартальных премиях или годовом премировании, то, убрав премирование, мы существенно снизим годовой доход специалистов и можем потерять сотрудников.

•••

* **Наталья Новикова,**
заместитель генерального директора по административным и кадровым вопросам
ООО «Стрим».

Беседовала
Светлана Федюкова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, февраль 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ ТР@TOP-PERSONAL.RU

Многие вынуждены «падать в разы» в зарплатных ожиданиях

Анастасия Хрисанфова,
SPSR Express

Как изначально доводить до сотрудников разделение самой зарплаты и различных стимулирующих выплат, премий и надбавок, чтобы в кризис минимизировать недовольство и снижение лояльности?

— Для сотрудников зарплата — это все то, что они получают регулярно и без привязки к результату. Еще бывают премии, если хорошо поработать. Если система выстроена понятно, сотрудники могут перечислить KPI, за которые могут получить деньги, и целевые значения, достижение которых обеспечит их получение.

Часто в «зарплату» по такому признаку попадают:

- и премии, которые выплачиваются регулярно, без привязки к KPI, или по которым KPI из периода в период выполняются на 100%;
- и надбавки, например, за исполнение дополнительных обязанностей;
- и компенсации, например, мобильного телефона или ГСМ — при условии, что это никак не связано ни с объемом разговоров или поездок, ни с отчетными документами.

Если в компании существует такая практика, то, действительно, при формировании плана оптимизации

расходов работодатель и сотрудник оказываются по разные стороны баррикад.

Например, работодатель оптимизирует расходы на ГСМ за счет лимитов на топливо или перехода на топливные карты, а работник воспринимает это как лишение части дохода.

Часто считают, что для того, чтобы сформировать у сотрудника правильное представление о его зарплате, достаточно проговорить условия при найме. Однако это не совсем так. Зафиксированные в предложении о работе условия должны находить подкрепление в регулярных документах, которые должны сопровождать все выплаты так же, как начисление фиксированной части заработной платы сопровождается табелем учета рабочего времени. Среди таких инструментов могут быть и персональные информационные письма с основаниями для выплаты переменной части дохода, и отчеты сотрудников по маршруту поездок, и детализация расходов на мобильную связь. При наличии четкого разграничения назначения и источника тех выплат, которые получает сотрудник, диалог по какой-то конкретной части выплат вести проще. Такие решения могут быть реализованы как на базе автоматизированных процедур, так и на базе структурированных коммуникаций руководителей со своими сотрудниками.

Однако важно также помнить, что, несмотря на то, что часть выплат сотрудникам носит переменный характер (в зависимости от достижений), а часть является дополнительным социальным пакетом, они все являются предметом договоренности между работником и работодателем в части компенсации за работу. И оцениваются работником при принятии решения о своих перспективах на конкретной должности в компании. Поэтому лишение части из них, безусловно, оказывает влияние на материальную заинтересованность, которая, однако, компенсируется в кризисной ситуации другими параметрами — такими, как стабильность компании, стабильность выплат, перспективы развития компании, корпоративная культура и другие.

КАЖДЫЙ ТОП-МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ, ЧТО ОН НЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ: ОН ВЛАДЕЕТ ПАКЕТОМ ЗАТРАТ, КОТОРЫЙ В ЕГО СИЛАХ СДЕЛАТЬ БОЛЕЕ ЭКОНОМНЫМ

Какие ошибки часто совершают компании, не заморачивающиеся реакцией сотрудников на снижение их доходов?

— Работодатели поразному работают с оптимизацией затрат на персонал как в части инструментов, так и в части коммуникации с сотрудниками. Кто-то вкладывает существенные силы в выстраивание правильной коммуникации, объясняя, что принятые меры позволят не прибегать к более радикальным решениям по существенному сокращению рабочих мест или ухудшению условий работы.

Немало компаний, которые ищут альтернативные преимущества для сотрудников, сокращая доплаты за проезд или питание, но разрешая работать 1-2 дня из дома, например, если это не сказывается на эффективности рабочего процесса. Есть и те, кто предлагает сотрудникам варианты развития событий с тем, чтобы они сами сделали выбор, от чего отказаться — такой своего рода «антикафетерий».

Есть и противоположное мнение: нужно максимально кратко и безапелляционно уведомить сотрудников об изменениях и не вдаваться в дополнительные мотивирующие разъяснения, чтобы не провоцировать лишних вопросов и опасений. Выбор способа коммуникации напрямую связан с корпоративной культурой. И оптимальное соотношение кроется в максимальной конгруэнтности тем коммуникативным правилам, которые действуют в компании.

Как лучше прописывать в договоре условия доплат-премий?

— Договариваясь с работником об условиях, чаще всего разговор делят на несколько частей. Фиксированный доход, получаемый в соответствии с отработанным временем: обычно у работодателя есть сумма, которую он готов платить в виде фиксированного дохода, а у работника понимание минимально достаточного дохода, отталкиваясь от которого он готов вести диалог. Переменная часть — бонусы при достижении целей. Социальный пакет, обеспечивающий оплату условий, создающих комфорт в работе.

Остальные выплаты могут оставаться на усмотрение работодателя и регулироваться внутренними нормативными актами, с которыми работник знакомится под роспись при приеме на работу или в процессе работы.

Часто используют также форму job offer — письменного соглашения о намерениях, имеющего ограниченный срок действия (до оформления трудовых отношений) и закрепляющего предварительные договоренности, которые впоследствии будут заключены в трудовом договоре и отражены во внутренних регламентах и положениях.

Какая система компенсаций лучше в кризис и чем — KPI или субъективное премирование персонала (как руководитель решил сегодня)?

— В условиях нестабильной экономической ситуации, казалось бы, интересы работодателя и работника входят в противоречие. Работодатель хочет максимально учесть в KPI возможные последствия кризиса для результатов компании, а работник, вынужденный зачастую работать даже больше, заинтересован сохранить премии за показатели — независимо от того, каковы будут результаты компании в целом.

На этом этапе важен открытый диалог, суть которого сводится к следующему: выплачивая премии независимо от результатов компании, она таким образом еще ухудшает свое положение, приближаясь к возможному краху. Поэтому, чем сложнее компании держаться на плаву, тем теснее должна быть связь KPI с итоговым финансовым результатом. И все мы, как работники организации, должны понимать, что в случае, если значения этих результатов достигнут критической точки, многим придется искать работу, и делать это на падающем рынке труда.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

Компания «СПСР-ЭКСПРЕСС» была основана в 2001 году. Она работает на российском рынке экспресс–перевозок. В настоящее время СПСР-ЭКСПРЕСС предоставляет полный комплекс услуг по доставке документов, мелкогабаритных, крупногабаритных и негабаритных грузов в любую точку России и за границу.
Сайт компании http://www.spsr.ru/

Как купировать локальные проявления недовольства урезанием доходов, чтобы они не вылились в глобальные? Какие действия компании могут напрячь коллектив?

— В действительности, каждый из нас, являясь наемным работником, понимает и видит экономическую ситуацию.

•••

* **Анастасия Хрисанфова,**
директор по персоналу
SPSR Express.

Беседовала
Наталья Матюшина

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
февраль 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Оставляйте в кризис самых замотивированных, и ваш бизнес возродится

Как изначально доводить до сотрудников разделение самой зарплаты и различных стимулирующих выплат, премий и надбавок, чтобы в кризис минимизировать недовольство и снижение лояльности?

Анна Елисеева,
компания
«Живой кофе»

— В конце 2014 года очень многие компании-работодатели испытали шок и панику от внезапной дестабилизации рынка и экономики в целом. Резкое снижение доходов бюджета в ситуации, в которой крайне сложно быстро оптимизировать расходы. В середине 2015 года у многих на лицо дефицит бюджета и неспособность нести платежные обязательства перед кредиторами, инвесторами, партнерами и собственным персоналом. К концу 2015 года многие осознали, что мы не в кризисе, настал новый мир, новая реальность и все, что мы наблюдаем, носит крайне затяжной характер — это надолго.

Кто-то был готов к такому сценарию развития событий и подстелил соломку заранее, в том числе и в работе с собственным персоналом, у кого-то был запасной план В. Кто-то предпринял бессистемные хаотичные шаги по оптимизации всего и вся, начиная с массовых сокращений персонала и заканчивая запретом на закупку канцелярских товаров. Но что сделано, то сделано.

На мой взгляд, любая компания, строя свои отношения с работниками, особенно в период турбулентности, когда любые прогнозы носят крайне неочевидный характер, должна руководствоваться тремя основными принципами:

а) ваши работники — это ваши партнеры! Они должны приносить прибыль, либо косвенно способствовать ее получению. Эта прибыль должна быть оцифрована и, конечно, измерена. Партнер должен быть партнером, т. е. быть рентабельным, а не искусственно спонсируемым с вашей стороны, и должен иметь свою долю прибыли от прибыли компании, и эта доля должна соответствовать рынку и быть конкурентоспособной;

б) перефразируя эмпирический принцип Парето, помним, что 80% результата достигается усилиями 20% персонала;

в) компания должна иметь ровно столько работников, скольких она может эффективно мотивировать.

С моей точки зрения, при разделении самой зарплаты и различных стимулирующих выплат нужно максимально дистанцироваться от самого понятия «зарплата».

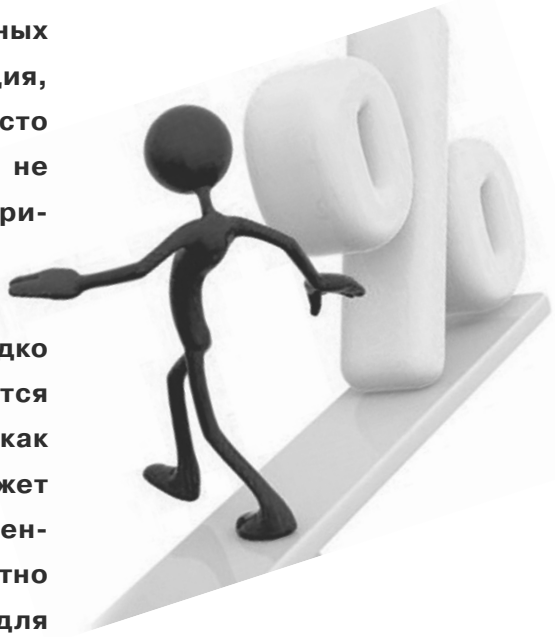
Нет никакой зарплаты — есть деньги, реально заработанные компанией, на определенную часть которых работник имеет право. Сколько бизнес заработал в отчетном периоде, тем мы и можем распоряжаться. Да, определенная часть этих денег для работника носит фиксированный характер (на случай болезней, форс-мажорных обстоятельств в жизни работника, отпусков и пр.), но основную часть дохода необходимо именно зарабатывать.

Таким образом, в более выигрышной ситуации оказываются системы мотивации, привязанные к KPI. Сложнее дело обстоит с грейдированием, но и в этом случае я бы советовала с повышением грейда делать более привлекательной не фиксированную часть, а именно мотивационную.

КТО-ТО ПРЕДПРИНЯЛ БЕССИСТЕМНЫЕ ХАОТИЧНЫЕ ШАГИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ВСЕГО И ВСЯ, НАЧИНАЯ С МАССОВЫХ СОКРАЩЕНИЙ ПЕРСОНАЛА И ЗАКАНЧИВАЯ ЗАПРЕТОМ НА ЗАКУПКУ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ

Какие ошибки часто совершают компании, не заморачивающиеся реакцией сотрудников на снижение их доходов?

— Наиболее типичной ошибкой, как мне кажется, становится не столько игнорирование реакции персонала, сколько отсутствие попыток изначально ких-либо альтернативных вариантов (т. е. ситуация, когда работника просто ставят перед фактом, не предлагая никаких вариантов на выбор).



Очень и очень редко до работника доводится информация о том, как именно он лично может влиять на свой собственный доход, что конкретно нужно предпринять для эту реакцию смягчить или полностью нивелировать. Пороков при внедрении новой системы мотивации может быть много: и начало «новой жизни» с бухты барахты, без объявления суда и следствия вот прямо завтра; и непредоставление обоснования, почему именно так компания вынуждена поступить сейчас, и отсутствие каего нормализации. Важно откровенно разговаривать с персоналом. Сотрудники все равно узнают, носит ли новая система мотивации генерализованный характер и коснулась всех, либо ее распространили только на отдельных работников или позиции. Работодатель так или иначе должен осознавать, что линейный работник редко способен объективно оценить ситуацию и взглянуть на нее глазами собственника: за меньшие деньги он всеми путями будет пытаться меньше работать. Так что если мотивация снижается значительно, стоит задуматься, нужен ли этот персонал в режиме полного рабочего времени, и нужен ли он в таком количестве.

ОЧЕНЬ И ОЧЕНЬ РЕДКО ДО РАБОТНИКА ДОВОДИТСЯ ИНФОРМАЦИЯ О ТОМ, КАК ИМЕННО ОН ЛИЧНО МОЖЕТ ВЛИЯТЬ НА СВОЙ СОБСТВЕННЫЙ ДОХОД

Как лучше прописывать в договоре условия доплат-премий? Какая система компенсаций лучше в кризис и чем — KPI или субъективное премирование персонала (как руководитель решил сегодня)?

— Наиболее безопасой, с юридической точки зрения, я бы назвала следующую схему фиксации договоренностей по оплате труда: в окладную часть вывести порядка 1/3 предполагаемого дохода либо меньшую его часть. Остальную часть вывести в мотивационный блок.

Именно мотивационный — не надбавки и не премирование. При этом ключевые показатели, за которые начисляется мотивационная часть, должны быть конкретны, численно измеримы и прямо (что легко реализовать для sales-manager) или косвенно (например, для HR, маркетологов, фасовщиц продукции) привязаны к доходу компании либо лимитированы им. Формула расчета бонуса должна быть такова, что при снижении прибыли (либо прихода денежных средств в отчетном периоде, либо маржинальности, если у бизнеса есть потребность зашивать ее в мотивацию) автоматически снижается бонусная составляющая.

Этот подход кажется мне не только безопасным для компании с юридической точки зрения, он и с человеческой крайне мне импонирует: работник имеет возможность изначально оценить свои риски, имеет возможность самостоятельно прогнозировать свой доход и четко понимает, как он его формирует.

•••

* **Анна Елисеева,**
директор по развитию персонала компании **«Живой кофе».**

Беседовала
Оксана Паничкина

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, февраль 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

Компания «Живой кофе». С 2005 года компания занимается производством «Живого кофе» на территории России. Сайт компании http://www.thelivecoffee.ru/

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Сложные формулы зарплаты заставляют подозревать в обмане

Зарплатой сотрудники считают всю компенсацию за труд, включая премии, надбавки с продаж и т. д., поэтому многие болезненно воспринимают снижение доходов в кризис.

Татьяна Гладюк,
Inventive Retail Group

Как изначально объяснить сотрудникам, что зарплата состоит, во-первых, из оклада, а, во-вторых, из различных стимулирующих выплат, премий и надбавок, чтобы в кризис минимизировать недовольство и снижение лояльности?

— В соответствии со статьей 129 ТК РФ, понятие зарплаты сотрудника, кроме оклада, включает все компенсационные и стимулирующие выплаты. Сейчас большинство сотрудников хорошо знают свои права; встречаются и те, кто ориентируется в статьях Трудового кодекса лучше многих кадровиков, но компаниям не стоит полагаться на то, что все хорошо информированы. Задача компании — изначально разработать и довести до сведения каждого работника все политики и процедуры по выплатам, которые применяются в компании. Соблюдение норм закона, прозрачность материальных начис-

лений, четкое соблюдение сроков выплат и, конечно, открытый диалог с сотрудниками существенно минимизируют недовольство даже в такие непростые времена.

Какие ошибки часто совершают компании, не заморачивающиеся реакцией сотрудников на снижение их доходов?

— Самая распространенная ошибка — отсутствие коммуникации. Компании в одностороннем порядке пересматривают правила игры, и сотрудники это осознают только по факту получения денег. Последствия такого шага предугадать несложно, ведь сотрудник верил компании, наверняка строил планы и рассчитывал на определенную сумму к определенному сроку, а его подвели... Многие работодатели даже и без кризисных явлений руководствуются правилом «чтобы корова больше давала молока и меньше ела, ее надо больше доить и меньше кормить», поэтому KPIs могут пересматриваться каждые два месяца. А в рознице сейчас популярен метод пересмотра плана продаж в середине месяца, поскольку сегодня вообще сложно планировать продажи. Такой метод действительно позволяет сэкономить часть фонда оплаты труда, и, наверное, сотрудники не сразу смогут понять, во что с ними играет компания, но после двух-трех экспериментов вряд ли кто-то в команде продавцов захочет продавать еще больше, ведь не понятно, в какой момент планка опять поднимется, и все результаты будут нивелированы.

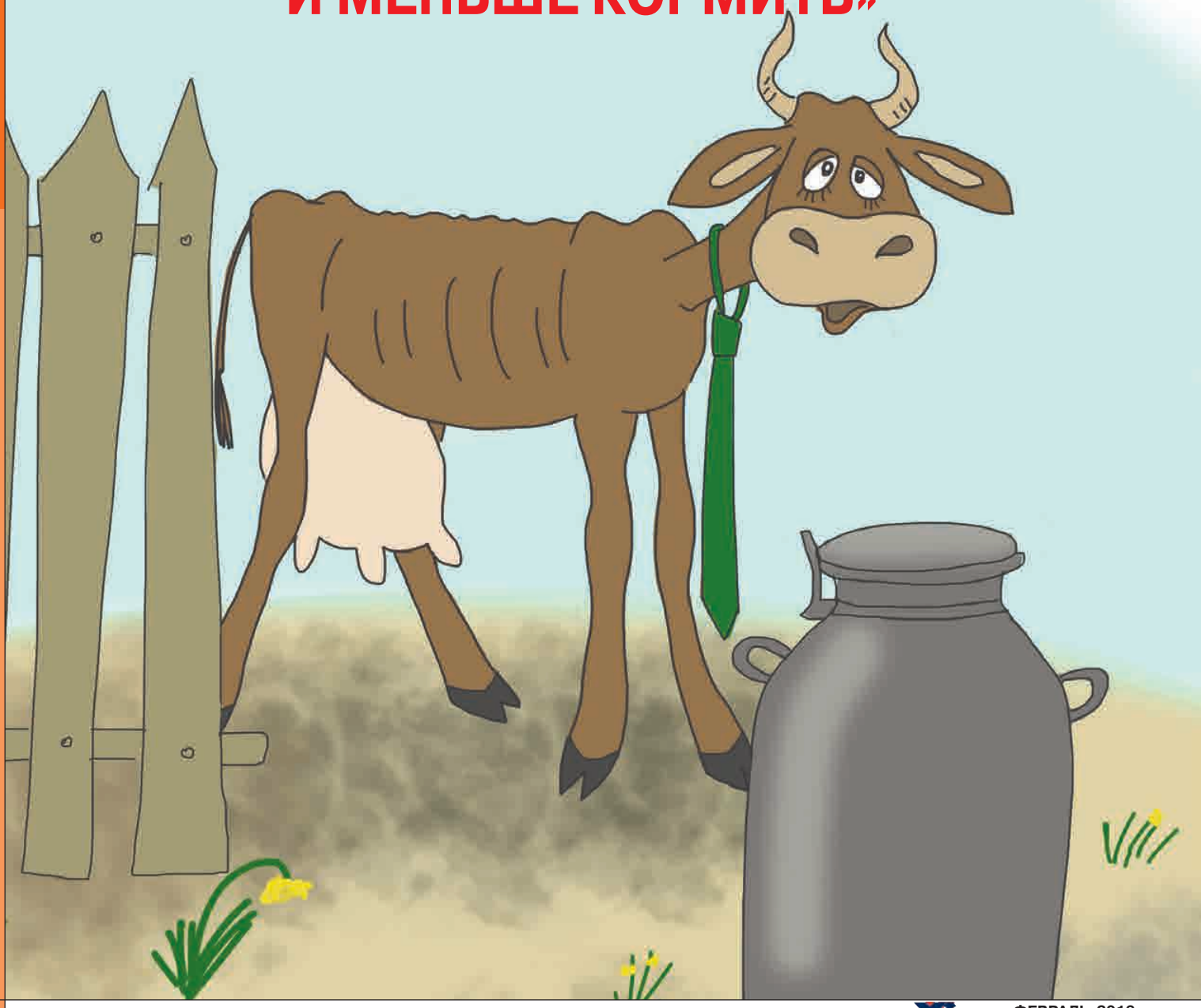
Как лучше прописывать в договоре условия доплат-премий и так далее?

— Я бы рекомендовала прежде всего разработать отдельное положение о премировании, которое будет регулировать отношения между работником и работодателем. Поскольку договор носит долгосрочный характер, а содержание KPIs может изменяться чаще, то лучше закреплять эти договоренности отдельными дополнительными соглашениями, содержащими все условия и параметры достигнутых договоренностей.

Какая система компенсаций лучше в кризис и чем — KPI или субъективное премирование персонала (как руководитель сегодня решил)?

— В любые времена нужно использовать простую, понятную и прозрачную систему материальной мотивации. Любая схема расчета должна быть обоснована и понятна для сотрудника, к которому эта схема применяется. Важно, чтобы сотрудник рассматривал параметры системы как справедливые. Как правило, чем сложнее и запутаннее формулы — тем больше сотрудник сомневается. И даже в случае, когда единственным умыслом компании было учесть больше показателей, при-

МНОГИЕ РАБОТОДАТЕЛИ ДАЖЕ И БЕЗ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ РУКОВОДСТВУЮТСЯ ПРАВИЛОМ «ЧТОБЫ КОРОВА БОЛЬШЕ ДАВАЛА МОЛОКА И МЕНЬШЕ ЕЛА, ЕЕ НАДО БОЛЬШЕ ДОИТЬ И МЕНЬШЕ КОРМИТЬ»



менить комплексный подход, сотруднику будет казаться, что его обманывают и хотят запутать, усложняя расчет. Также важно учитывать, что если сотрудник не принимает KPIs, поскольку считает, что у него нет никаких рычагов влияния, то уровень его вовлеченности тоже будет крайне низким, скорее всего, он будет создавать видимость работы либо работать в режиме экономии.

Оценка руководителя может быть одним из критериев оценки, но только для линейного персонала, для сотрудников, к которым сложно применить количественные показатели; но в любом случае она должна быть формализована и опираться на известные заранее формальные критерии и компетенции, а не на минутное настроение руководителя.

Как защитить бизнес от негативной реакции сотрудников при неизбежном и резком снижении компенсаций?

— Прежде всего стоит очень аккуратно обращаться со словами. Любые обещания компании, которые сформировали у сотрудников обоснованные или необоснованные ожидания увеличения дохода, могут стать серьезной почвой для конфликта и/или демотивации.

Лучшей рекомендацией для работодателей будет изначальное разделение оклада сотрудника (фиксированная часть) и переменной части (премия). Премиальная часть должна быть связана не только с результативностью самого сотрудника, но и с успехом компании в целом, например: доход сотрудника (100%) = оклад 50% (постоянная часть) + личные KPIs (25%) + результат компании (25%). Важно, чтобы эти принципы были формально закреплены политиками компании и доведены до сведения сотрудников. Причем нивелировать риски компании следует и без намерения снизить доход сотрудников.

•••

*** Татьяна Гладюк,**
директор по персоналу
Inventive Retail Group.

Беседовала
Светлана Федюкова

Журнал Управление персоналом, февраль 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА

ЛОЯЛЬНОСТЬ

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

www.TOP-PERSONAL.ru

Лояльность не зависит напрямую от мотивации и как раз кризис для нее — время «Ч»

Для компании изменение условий сотрудника — всегда определенный риск

Читайте в журнале «Управление персоналом» №8/2016 интервью с Екатериной Невзоровой, директором по персоналу ОАО «РОСИНЖИНИРИНГ»

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

1 июля
2016 г.
отель Савой

Приглашение

НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ

Основные номинации:

Деловая репутация

Лучшие работодатели

Лучшие HRD

Лучшие CEO

а также

Лучшие Капитаны

• бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства • консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

1 ИЮЛЯ
2016
ОТЕЛЬ «САВОЙ»
ул.Рождественка, 3/6,
стр.1

ЧИТАЙТЕ В ЖУРНАЛЕ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.ru

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№3/2016

Крупный телеканал решил вывести телеведущих и журналистов «за штат»

Ольга Олейникова

Игра «по-белому» на рынке заёмного труда

Елена Фарафонтова

Увольнение сотрудника в период временной нетрудоспособности

Ольга Москалева

Комментарий к статье С. Назаровой «Увольнение за невыполнение регламентов»

Николай Демидов

Загранкомандировки. Поговорим о сложных моментах

Наталия Пластинина

Комментарий к статье «Фриланс»

Нелли Гурьянова

www.TOP-PERSONAL.ru