

**КАК ЭТО
РАБОТАЕТ
В РОССИИ**

Татьяна Кожевникова

МОТИВАЦИЯ КАК ОНА ЕСТЬ

Как Coca-Cola, Ernst & Young,
MARS, METRO Cash & Carry
ВДОХНОВЛЯЮТ СОТРУДНИКОВ

БОМБОРА™

Москва 2019

УДК 65.01
ББК 65.290-2
К58

Кожевникова, Татьяна Юрьевна.

К58 Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO Cash & Carry вдохновляют сотрудников / Татьяна Кожевникова. — Москва : Эксмо, 2019. — 288 с. : ил. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-096118-4

Татьяна Кожевникова раскрывает систему взаимодействия бизнеса с сотрудниками, которая поможет компании привлекать лучших людей с рынка и повышать продуктивность команды. Книга нацелена на всестороннее решение вопроса мотивации персонала, затрагивает основные проблемы, с которыми сталкиваются руководители всех уровней.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-096118-4

© Текст. Кожевникова Т., 2018
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

*Посвящается
моему самому любимому боссу
Андреа Франческо Мартинелли,
которого, к сожалению,
с нами уже нет*

Оглавление

Предисловие	9
-------------------	---

Часть 1

ВОСЕМЬ ВРАГОВ МОТИВАЦИИ, ИЛИ МОТИВАЦИЯ — ЖЕРТВА ПОРОКОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Глава 1. Несправедливость и двойные стандарты	22
Глава 2. Корпоративный цинизм и несоответствие слов делу	28
Глава 3. Коррупция	33
Глава 4. Непрофессионализм руководителя	37
Глава 5. Недоверие, неуважение и нетерпимость к ошибкам	41
Глава 6. Недостаток информации, непрозрачность процедур и системы принятия решений	46
Глава 7. Бюрократия	52
Глава 8. Деньги	63

Часть 2

MOTIVATION ACTUALLY IS ALL AROUND, ИЛИ МОТИВАЦИЯ — ЭТО ВСЁ ВОКРУГ

Глава 9. «Oysters Brief»	77
Глава 10. Завоевание прекрасной Евы	81
Глава 11. Лидеры MARS	86
Глава 12. Human blockchain (Распределённая сеть людей)	92
Глава 13. О живописи, путешествиях и пользе совместных обедов ...	109
Глава 14. Be different! (Отличайся!)	122

Часть 3

ПРО ДЕНЬГИ

Глава 15. Всегда Coca-Cola!	136
Глава 16. MARS — это класс	140
Глава 17. Ernst&Young — Up or out	155

Глава 18. METRO Cash&Carry — Кто хочет стать миллионером?	160
Глава 19. РОСАТОМ — чизкейк вместо «Наполеона»	180
Глава 20. X5 Retail Group и ЧТПЗ — энтропия хаоса	191

Часть 4

22 СПОСОБА ПОТРАТИТЬ ДЕНЬГИ И ВРЕМЯ
С ПОЛЬЗОЙ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И КОМПАНИИ

Глава 21. Добровольное медицинское страхование (ДМС)	206
Глава 22. Страхование жизни или страхование от несчастного случая	210
Глава 23. Пенсионная программа	213
Глава 24. Материальная помощь	216
Глава 25. Доплата по листку нетрудоспособности до уровня заработной платы	221
Глава 26. Оплата покупки или аренды жилья	224
Глава 27. Отдых и восстановление	228
Глава 28. Поездки домой.	230
Глава 29. Оплата частной школы или коммерческого детского сада. .	231
Глава 30. Обучение иностранному языку.	233
Глава 31. Оплата обучения для получения профессиональных сертификаций, в том числе МБА	235
Глава 32. Корпоративный автомобиль	239
Глава 33. Субсидированное или бесплатное питание	242
Глава 34. Кофе/чай и другие продукты в офисе	249
Глава 35. Корпоративный транспорт или оплата проезда к месту работы.	251
Глава 36. Оплата членства в спортклубах, занятий спортом и другие программы в области ЗОЖ.	253
Глава 37. Подарки детям сотрудников на Новый год и/или органи- зация ёлки	257
Глава 38. Корпоративная униформа	259
Глава 39. Возможность использовать в личных целях мили за авиаперелёты в командировки	262
Глава 40. Корпоративные скидки	265
Глава 41. Программы для бывших сотрудников-пенсионеров	266
Глава 42. Корпоративные программы нематериального поощрения.	267
Заключение. Модель инвестиций в мотивацию	274
Указатель.	278

Предисловие

Ещё в период подготовки моей первой книги «HR как он есть» мне стало понятно, что придется писать вторую книгу, посвященную мотивации. Обсуждение причин того, почему одни люди работают эффективно, честно и с энтузиазмом, а другие — формально отсиживают в офисе восемь часов, ленятся и воруют, может занять не один десяток страниц, поэтому хочется подойти к данной теме обстоятельно. Кроме того, я убеждена, что за мотивацию сотрудников отвечает не HR, а линейные руководители. Поэтому основная аудитория, которой может быть полезна данная книга, это менеджеры среднего и высшего звена, а также акционеры и собственники, которые пытаются понять, кто виноват и что делать.

Некоторые считают, что всё определяется деньгами. В одной из компаний, где я работала, произошёл очень показательный случай. Несмотря на то, что компания была российской, в ней работало несколько экспатов, в том числе француз Поль, который не говорил по-русски. Он предложил одному из сотрудников руководящую должность с большим количеством подчиненных и высокой ответственностью. Сотрудник написал Полю имейл следующего содержания на английском языке: «I agree,

Предисловие

but what is my motivation?» («Я согласен, но какова моя мотивация?»).

Поль написал ему в ответ, что на новой должности его будет мотивировать возможность принимать решения, управлять большим коллективом людей и участвовать в обсуждении стратегии развития бизнеса, что у него появятся новые карьерные перспективы и он узнает много нового в профессиональном плане. Сотрудник ответил, что это всё понятно, но всё-таки: «what is my motivation?». В этот момент Поль позвал меня и попросил помощи. Он не знал, что ещё надо написать сотруднику, чтобы замотивировать его на новую должность. Я объяснила Полю, что в этой компании слово «мотивация» является синонимом «оплаты труда». В коридорах офиса я постоянно слышала следующие разговоры сотрудников: «Нам подняли мотивацию на 10%» или «Ты слышал, что в логистике изменили мотивацию?». Так что кандидат на руководящую должность просто пытался узнать у Поля, какой у него будет оклад.

Одна из основных причин, по которой я решила высказаться на тему мотивации, это абсолютизация монетарных инструментов российскими менеджерами, их любовь ко всевозможным ежемесячным и квартальным премиям и нездоровое фокусирование на вопросах оплаты труда. Мне очень хочется показать данным руководителям, что деньги — это лишь один из факторов и не самый главный.

Есть компании (я называю их «бюрократически-полицейскими»), которые ищут решение в четком описании бизнес-процессов, регламентировании всех действий, тотальном контроле за сотрудниками, штрафах, санкциях и создании атмосферы страха и подозрительности.

Акционер одной из известных мне компаний организовывал для своих топ-менеджеров экскурсии в СИЗО, чтобы они почувствовали, что их ожидает в случае воровства его денег. Этот же акционер проверял всех кандидатов на работу на полиграфе («детекторе лжи»). После устройства на работу сотрудники также регулярно проходили проверки. Интересно, что из компании по собственному желанию никто особо не увольнялся, так как зарплата была выше средней по рынку (особенно для сотрудников в регионах). Таким образом, деньги мотивировали сотрудников не на то, чтобы добиваться экстраординарных результатов, а на то, чтобы оставаться в компании и терпеть все эти унижения.

Бюрократически-полицейские организации могут принимать и другие формы. Недавно я прочитала в журнале «Форбс» интервью одного из акционеров крупной и известной компании, в котором он рассуждал примерно в таком ключе: «Человек — это лишь один из строительных материалов системы управления, но при этом самый уязвимый, поскольку обладает «недокументированными функциями», работая с ним, мы никогда до конца не знаем, что управляет его поведением, и, следовательно, не можем его предсказать с достаточной точностью... Изменить можно любого человека. Вопрос в том, какую силу воздействия вы в состоянии развить, удерживая контакт. ...Человек регулирует предельную силу воздействия, которую допускает извне. Эта сила прямо пропорциональна страданию, которое человек испытывает: чем больше вы на него воздействуете, тем большим мучениям вы его подвергаете. Страдание вызывает не само воздействие, а его динамика».

Далее ещё было высоконаучное рассуждение об отличии женщин от мужчин: «Женщины в среднем имеют более вы-

Предисловие

сокий порог устойчивости к страданиям, чем мужчины. Если у женщин что-то не получается, они реже впадают в отчаяние, они признают свои ошибки и стараются исправиться. ...Мужчине сложнее признать неудачу... В целом женщины — более благодарный материал для строительства иерархических систем».

Любопытно, что после прочтения интервью ко мне на собеседование совершенно случайно пришло несколько бывших сотрудников данной компании, которые с содроганием вспоминали время работы в ней. Там, например, было более 50 видов различных штрафов, в том числе за присутствие чашки с чаем на рабочем столе. Поисками несанкционированных чашек занимался контрольно-ревизионный отдел, сотрудники которого, как полицейские, патрулировали офис и выявляли нарушителей. Таким образом, я получила эмпирическое подтверждение моим теоретическим выводам о том, что с компанией явно что-то не так, если её акционер рассуждает о людях в таком же тоне, которым ученые описывают опыты над лабораторными мышами.

Лично я — сторонник третьего подхода, который поддерживается руководителями многих международных компаний и авторами самых популярных книг по менеджменту. Этот подход заключается в том, что люди работают хорошо, если им этого добровольно хочется. Очевидно, что самая большая мотивация существует у людей, занимающихся своим собственным бизнесом: они делают то, что им интересно; их благосостояние зависит от их эффективности, а в случае неудачи они многим рискуют. Как добиться таких же результатов от наемных работников, которые очень часто выбирают не ту

работу, которая им интересна, а ту, которая лучше оплачивается, или расположена близко к дому? Как заставить их относиться к бизнесу как к своему собственному, если они ничего в него не вложили, а в случае проблем могут просто уволиться с уведомлением за две недели, и работодатель ещё обязан будет выплатить им компенсацию за неиспользованный отпуск?

Многие работодатели пробуют сделать своих работников квазисобственниками бизнеса, раздавая им опционы и акции бесплатно (вместо премий) или требуя вложить собственный капитал и стать миноритарным акционером. Я работала в двух компаниях, которые практиковали такие формы повышения «вовлеченности» топ-менеджмента. В каждой из них менеджмент при первой возможности избавлялся от акций и продавал их за кэш, то есть демонстрировал нежелание разделять с акционерами возможные риски и предпочитал играть роль «наблюдателя со стороны».

Подобное поведение руководителей ещё раз убедило меня в том, что бессмысленно использовать механизмы, которые мотивируют собственников бизнеса, для наемных работников. Это разные «породы животных», и их мотивы абсолютно противоположны. Если продолжить аналогию с животным миром, то собственники — это хищники, которые в одиночку бегают по лесу или саванне, не признают никаких авторитетов над собой и ищут, кого бы съесть. Наемные работники же — это табун лошадей или упряжка беговых собак. Им нужен лидер (или пастух, или погонщик), который направит их в нужную сторону и обеспечит благоприятную обстановку для жизни и возможность найти корм. Я сама являюсь на-

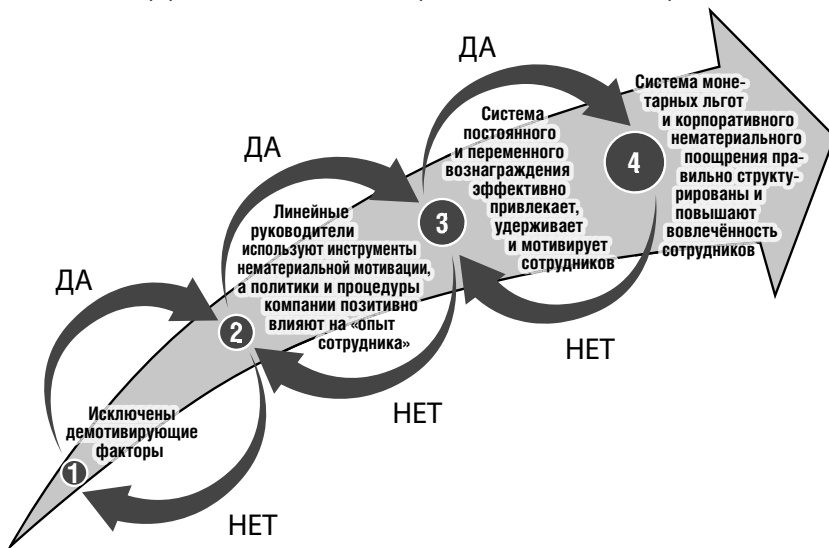
Предисловие

ёмным менеджером, и меня ничуть не обижает то, что надо мной всегда есть начальник, который лучше меня знает, что делать. При этом у меня есть знакомые, которые ни одного дня в своей жизни не работали на кого-либо, кроме себя. И те и другие типы людей чувствуют себя абсолютно счастливыми в своём выборе. И тот и другой тип людей нужен экономике и обществу.

В данной книге речь пойдёт только о том, как мотивировать наемных работников, в основном высококвалифицированных специалистов и руководителей, то есть тех, чьи базовые потребности в еде и безопасности удовлетворены, и которым необходимы признание, самореализация и чувство принадлежности к чему-то великому. Книга состоит из четырёх частей, которые соответствуют четырём шагам мо-

Схема 1

МОДЕЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В МОТИВАЦИЮ



Предисловие

дели инвестиций в мотивацию. Данная модель описывает последовательность действий, которые может предпринять генеральный директор или собственник бизнеса для того, чтобы обеспечить высокую вовлечённость и благополучие сотрудников, которые обязательно приведут к повышению качества продукции или услуг, удовлетворенности клиентов и в конечном итоге к повышению прибыли. Для представителей служб HR модель может служить практическим руководством по формированию программы управления мотивацией персонала и, что самое главное, по планированию расходов на эти цели.

Суть модели заключается в том, что на каждом шаге требуются всё большие инвестиции, но делать их имеет смысл только в том случае, если реализованы все мероприятия предыдущего этапа. Первый шаг к мотивации работников — это ликвидация всех демотивирующих политик и практик и обеспечение присутствия всех необходимых гигиенических факторов. Поэтому в части I речь пойдет о восьми врагах мотивации.