

ДВА СПОСОБА РЕШИТЬ ОДНУ ЗАДАЧУ

**КАЖДЫЙ
ЧЕЛОВЕК
ПРИХОДИТ
В КОМПАНИЮ
УДОВЛЕТВОРЯТЬ
СВОИ
ПОТРЕБНОСТИ,
И ЭТО ЗАВИСИТ ОТ
ЕГО ЛИЧНОСТНОГО
РАЗВИТИЯ**



Андрей Липатов

Генеральный директор Холдинга «Теплоком», член научно-экспертного совета при Комитете по энергетике Госдумы РФ. Кандидат экономических наук. Окончил юридический факультет Санкт-петербургского государственного университета, аспирантуру Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, Высшую школу менеджмента при СПбГУ (степень EMBA), Гарвардскую школу Бизнеса при Гарвардском Университете (Бостон, США). Проходил стажировки в школах бизнеса HEC (Париж, Франция) и Duke University (Северная Каролина, США). С 2010 года возглавляет Управляющую компанию Холдинга «Теплоком». Автор книги «Правильное общество: моральные основания», организатор мотоклуба LEV, ездит на «Харлее». Женат, воспитывает дочь.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ

Л.: Универсальных инструментов мотивации людей вообще не существует. Каждый человек приходит в компанию удовлетворять свои потребности, и это зависит от его личностного развития. Есть люди, которые заинтересованы исключительно в материальном доходе. Все, что происходит в компании, помимо денежного интереса, зачастую их раздражает. Их раздражает все, что связано с корпоративной культурой, потому что самое главное, зачем они пришли, – зарабатывать деньги, продавая свое время. Не труд, а именно время. Как правило, такие люди не обладают высокой квалификацией, не являются профессионалами. Есть другая категория людей. Они пришли проживать вместе с компанией ее успех, ее ценность. При этом сама компания может не быть финансово успешной, например, компании с социальной направленностью, где нет цели извлечения прибыли: WWF, Save Planet и т.д., люди приходят туда работать, чтобы чувствовать себя частью ценностного ряда, который эта компания создает для всех. Есть люди третьей категории. С одной стороны, они ориентируются на достаточно комфортный для себя доход, с другой – они осознают ценность компании для окружающего мира и хотят быть причастны к этой ценности.

ЛИДЕРЫ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ, РАБОТАЮЩИЕ С БОЛЬШИМ УДОВОЛЬСТВИЕМ, О ТОМ, КАК МОТИВИРОВАТЬ САМЫХ РАЗНЫХ ЛЮДЕЙ, О ВАЖНОСТИ ИМИДЖА КОМПАНИЙ И О СВОЕЙ ЛИЧНОЙ МОТИВАЦИИ

ТЕКСТ ТИМОФЕЙ КАРЕБА, МАРИЯ САРЫЧЕВА ФОТО ПАВЕЛ ХАРИТОНОВ И ЮРИЙ ЦОЙ



**ЧУВСТВО
ГОРДОСТИ ЗА КОМПАНИЮ
ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ
КЛЮЧЕВЫХ СТИМУЛОВ
ДЛЯ СОТРУДНИКОВ.
ПЕРСОНАЛ ДОЛЖЕН
ОЩУЩАТЬ СЕБЯ
ЧАСТЬЮ КОМАНДЫ-
ПОБЕДИТЕЛЯ – ЭТО ОЧЕНЬ
ВАЖНО**

П.: Уверен, что 90% мотивации – это сам человек как личность. Задача компании – только создать возможности для командной работы и стимулировать ее в коллективе. Но самое важное всегда внутри человека. Компания просто должна стремиться создать такие условия, чтобы получить от работника самое лучшее. Нам нужны совершенно разные люди, и ежегодно мы нанимаем несколько тысяч человек. Позиции все различны: для некоторых требуются одни знания и навыки, для некоторых другие. Мы каждый год видим порядка 50 000 резюме. Это очень много. Резюме разнообразны. Конечно, мы выбираем из них лучшие, потом проводим интервью. Для меня определяющим критерием всегда является желание человека работать. Исходим из того, что мы не меценаты, и к нам приходят не только ради денег. Если я вижу, что ценности кандидата не совпадают с нашими, я уверен, что он не сможет работать в компании.

Маурицио Патарнелло

Генеральный директор
ООО «Нестле Россия».

Окончил Болонский университет по специальности «Управление бизнесом» и MBA STOA Business School в Неаполитанском университете.

Работает в компании Nestlé с 1993 года.

В 2001 году стал главой бизнеса Nestlé Waters в Ливане и Иордании, а затем – в регионе Африка, Океания и Азия.

В 2010 году был назначен на должность главы рынка Украины и Молдавии, а в 2012 возглавил компанию ООО «Нестле Россия».

Имеет двух дочерей. В юности серьезно увлекался футболом.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ

РАЗНЫЕ ВЕКТОРЫ ЦЕННОСТЕЙ

Л.: Человеку всегда труднее изменить свой личный ценностный ряд, легче и правильнее найти компанию, подходящую ему по ценностям. Многие люди идут работать в PricewaterhouseCoopers, потому что за этим брендом, за последующим опытом, для них откроются новые карьерные возможности. Это личностная ценность. А есть компании, которые несут позитив миру, продают, допустим, детские площадки, и вы хотите себя соотносить с радостью миллионов детей, которые будут на них играть. А что важно для человека, если цена одинаковая? Ему важна та ценность, которую компания приносит ему для личностного роста, для осознания себя в этом мире, в жизни.

Личностно-мотивированные должны получить возможность карьерного роста, программы обучения, если они видят в этом свое собственное развитие, ответственность за выполнение сложных и важных задач, руководство проектами. И очень важно объяснить людям, как и почему компания себя ведет вовне, что мы делаем для политики государства, для экологии нашей страны, что мы делаем для экономики нашей страны и т.д., каждый должен чувствовать себя причастным к великому.



ОТНОШЕНИЕ К СИСТЕМЕ КРІ

(Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности)

Л.: Количество КРІ. Если раньше их доводили до 14, потом до 11, то сегодня базовое количество уже 5-3. По сути, это уже не ключевые показатели эффективности, так как классическая карта должна включать 7-9 достижений. У нас сейчас три, потому что все понимают: все остальное условно. Соблюдение стандартов, соблюдение процессов может входить в КРІ, но их выполнение – задача культуры компании, культуры человека, на нее нужно воздействовать другими инструментами. Не надо заниматься пустыми делами, когда люди начинают «кипяить» всякое действие своего сотрудника. Люди с этим рудиментарным мышлением ничего не добьются.

Наша задача – создать в компании такую культуру, которая, с одной стороны, нацелит всех на один результат, с другой стороны, сделает поведение каждого из нас ожидаемым и понятным. Именно культура определяет действия, поведение, артефакты. В России сегодня все наоборот: сначала делают, потом оценивают, отсюда и КРІ, главный лозунг которых: покажи, что ты сделал...

**НЕ НАДО ЗАНИМАТЬСЯ ПУСТЫМИ ДЕЛАМИ,
КОГДА ЛЮДИ НАЧИНАЮТ «КИПИАТЬ»
ВСЯКОЕ ДЕЙСТВИЕ СВОЕГО СОТРУДНИКА**

П.: Для многих сегодня одной из важных составляющих мотивации является развитие карьеры. Оценка результатов деятельности сотрудника, признание заслуг. Люди выделяют компании, где даже на высокие позиции можно попасть, что называется, «с улицы», если у кандидата есть необходимые компетенция, навыки, энтузиазм. Обучение – еще одна из составляющих мотивации: предоставление планов развития, тренингов, возможность работать за рубежом и многое другое. Есть многонациональные компании, работающие практически в каждой стране мира, даже там, куда другие боятся прийти – в африканских странах, в Иране, в Сирии. Чтобы понимать всю эту мультинациональную сложность, в компании должны быть люди, которые постоянно перемещаются по миру. Это дает возможность получить объемную картину, полное видение. Частые переезды, связанные с работой, – это тоже обучение, итогом которого становятся люди с космополитическим, интернациональным менталитетом.

Очень важную роль играет репутация компании. Например, в сфере продуктов питания крайне важен тот факт, что компания, куда человек устраивается работать, является не только крупным производителем продуктов питания, но и выступает экспертом в области правильного питания и здорового образа жизни. Если потребителям предлагаются качественные продукты, обеспечивающие качество жизни, то растет доверие потребителей. И чувство гордости за компанию является одним из ключевых стимулов для сотрудников. Персонал должен ощущать себя частью команды-победителя – это очень важно.

РАЗНЫЕ ВЕКТОРЫ ЦЕННОСТЕЙ

ПРЕИМУЩЕСТВО СИСТЕМЫ КРІ В ТОМ, ЧТО ОНА ПРОЗРАЧНА. ОНА ОСНОВАНА НА СПРАВЕДЛИВЫХ ПРИНЦИПАХ, КОТОРЫЕ ВСЕМ ИЗВЕСТНЫ. ПОЭТОМУ ЛЮДИ ВОСПРИНИМАЮТ ЕЕ ОЧЕНЬ ХОРОШО

П.: У нас, конечно, есть определенный набор КРІ, который распространяется на все уровни организации – на фабриках, в продажах и так далее. Все проходят через это. Система состоит из различных критериев оценки. Оценивается не только то, что вы сделали, но и то, как вы достигли этого результата. Сочетание этих критериев и дает целостную картину. Эта система применима буквально везде: в соответствии с ней решается вопрос о заработной плате, о развитии карьеры. Преимущество системы КРІ в том, что она прозрачна. Она основана на справедливых принципах, которые всем известны. Поэтому люди воспринимают ее очень хорошо. В крупных компаниях довольно часто возникают проблемы с прозрачностью. Сотрудники не понимают, как работает система поощрений, они все время задаются вопросами: почему кого-то продвигают, а меня нет, почему кому-то повышают зарплату, а у меня все остается по-старому, почему у коллеги есть возможности для развития, а мне их не предоставляют? У нас таких проблем не существует: есть четкая и понятная система, поэтому никаких лишних переживаний, никакой зависти у наших сотрудников не возникает. Атмосфера в коллективе не страдает.

ОТНОШЕНИЕ К СИСТЕМЕ КРІ

(Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности)





МОТИВАЦИЯ – ЭТО ТО, ЧТО ВАС ТОЛКАЕТ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ, ЭТО ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАШЕГО ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ КАК НЕДОСТАТОЧНОГО ЛИЧНО ДЛЯ ВАС

ВАША ЛИЧНАЯ МОТИВАЦИЯ?

Л.: Я отношу себя к людям вечной неудовлетворенности. Для меня нет конечной цели, я не вижу вершины своего пути, ее просто не существует. Есть, конечно, цели краткосрочные, я их в голове держу на год-три, примерно, но я понимаю, что это одна из текущих задач. Дай мне, Бог, 200 лет жизни, на двухсотом году у меня тоже будет какая-нибудь трехлетняя цель. И меня тоже мотивирует мое сегодняшнее состояние. Выражаясь сократовским языком, чем больше я знаю, тем больше я не знаю. Чем больше я не знаю, тем больше мне интересно. Чем больше мне интересно, тем больше у меня целей, ожиданий, возможностей, способностей и т.д.

Есть интересная история на тему мотивации: приходит драматург к Шекспиру и говорит: «Вильям, почитайте мои работы, я хочу стать Шекспиром». Шекспир берет все работы – и в огонь. Драматург спрашивает, зачем же в огонь, не читая... А Шекспир отвечает: «Видите ли, молодой человек, когда я был в вашем возрасте, я хотел стать Богом, а стал всего лишь Шекспиром. А вы хотите стать Шекспиром. Так кем же вы станете?».

Мотивация, если определять простыми словами, – это то, что вас толкает к достижению цели, это определение вашего текущего положения как недостаточного лично для вас. Это, в хорошем смысле, жадность к знанию, жадность к обретению чего-либо. Это не обязательно деньги, не в чистом виде. Это дух соревнования, соперничества. Я видел миллиардера, который серьезно переживал за свою годовую отчетность, не потому что это как-то повлияет на его бизнес, а потому что он станет не пятым, а шестым-седьмым в своей компании миллиардеров и проиграет соревнование. Спроси у него, чего ему в жизни не хватает? Всего хватает, но его мотивирует жажда получить что-то новое, в данном случае измеряемое в деньгах.

П.: Если бы 20 лет назад мне сказали, что я буду главой гигантского рынка в огромной компании, я бы только рассмеялся. Никогда не ставил перед собой задачи достичь какой-то высокой позиции, я просто с удовольствием ежедневно делал свою работу. Каждый раз, когда меня повышали в должности, я удивлялся: зачем, почему? Мне нравится то, чем я сейчас занимаюсь! Самый главный вывод, который я сделал за свою жизнь: чтобы построить карьеру, нужно не думать о своей карьере. Нужно любить то, что делаешь. Нужно каждое утро просыпаться с улыбкой и радоваться тому, что идешь на любимую работу. Если у тебя хорошие знания, навыки, есть лидерские качества – карьера выстроится сама. Чтобы преуспеть в чем-то, ты должен быть мотивирован с самого начала.

Студентом я был капитаном футбольной команды. Думаю, что это был самый важный, самый значимый первый опыт управления людьми. Никогда раньше не играл в футбол, был теннисистом. И тут я знакомлюсь с компанией ребят, которые приглашают меня к себе, и через некоторое время предлагают мне возглавить эту команду. В отличие от меня, они играли в футбол всю свою жизнь. Я бы мог отказаться, конечно. Но я не такой человек. Если уж чем-то увлекся, я отдаюсь этому делу полностью. И я начал играть в футбол и общаться с этими ребятами. Было очень трудно привыкнуть к этому всему – мы были очень разные, у них совсем другой менталитет. Я был чужой для них: жил в другом городе, учился в университете, а они работали на фабрике и хорошо знали друг друга. Теперь я могу сказать, что эта ситуация, с точки зрения проявления лидерства, для меня оказалась одной из самых трудных в жизни. Тем более что команда была не любительская, а профессиональная. Вот тогда я понял, что главное – это очень хотеть добиться успеха, тогда никакие обстоятельства не смогут тебе помешать. Внешняя мотивация по сравнению с этим играет гораздо более скромную роль.



ВАША ЛИЧНАЯ МОТИВАЦИЯ?

ГЛАВНОЕ – ЭТО ОЧЕНЬ ХОТЕТЬ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА, ТОГДА НИКАКИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА НЕ СМОГУТ ТЕБЕ ПОМЕШАТЬ. И ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ ПО СРАВНЕНИЮ С ЭТИМ ИГРАЕТ ГОРАЗДО БОЛЕЕ СКРОМНУЮ РОЛЬ