

ПРОГРАММА ПРИЗНАНИЯ ЗАСЛУГ - ЛУЧШИЙ СПОСОБ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ?

Даже с учетом отечественного менталитета программы нематериальной мотивации оправдывают себя. Андрей Шахбазов раскрывает схемы признания заслуг по принципу социальных сетей. Занятный механизм оценки лояльности сотрудников и трогательная концовка.

Признать заслуги – придать большое значение, отдать должное, отдать справедливость, придать значение, оценить, признать достоинства, оценить по достоинству, воздать.

Словарь синонимов русского языка

Признание заслуг существует столько же, сколько существует человечество. В России оно имеет давнюю историю, вспомним ордена и медали царской России, не говоря уже о знаках «Почетный работник ВЧК-ГПУ» или о звании «Ударника коммунистического труда».

Но все течет, все изменяется, меняется и подход к построению системы признания заслуг. Она все больше становится одним из наиболее действенных инструментов **нематериальной мотивации сотрудников**. Меняется и фокус внимания программ признания заслуг. Они постепенно смещаются от периодических – типа лучший продавец, заслуженный сотрудник (проработавший в компании 10 лет), в область признания коллегами профессиональных или личных достижений в режиме онлайн, используя платформы подобные платформам соцсетей.

В последнее время все популярнее становятся программы «Скажи спасибо». Хотя применение этой программы в России наталкивается на привычку менеджеров и коллег ругать, а не хвалить. Сам часто сталкивался с ситуациями когда, для того, чтобы сказать кому то «Спасибо», человеку требовалось, словно преодолеть внутренний барьер.

Приведу высказывание главы компании Zappos Shannon Roy. «Большинство программ поощрения в Zappos не основаны на деньгах. Людям нравится получать признание их успехов, особенно когда оно искренне и идет от сердца. В Zappos мы пытаемся придумать миллионы способов признания заслуг, которые соответствуют нашему главному принципу «Do More with Less». Обычные бонусы не являются основным инструментом поощрения. Взамен, мы постоянно создаем новые и уникальные формы».

Бюджет на программы признания заслуг обычно составляет ~1% от ФЗП, что согласитесь, никак не может считаться **материальной мотивацией**, эффект же от этих программ может быть весьма ощутимым.

В ноябре 2012 г. SHRM провела [глобальный опрос оценивавший влияние программ признания заслуг на бизнес-результаты](#), такие как удовлетворенность клиентов, прибыль и продуктивность сотрудников.

- 35% опрошенных сказали, что удовлетворенность клиентов повысилась.
- 30% сказали, что продуктивность сотрудников повысилась.
- 29% сообщили, что прибыль увеличилась.

Что же меняется в подходе к программам признания заслуг?

В исследование WorldatWork «[Trends in Employee Recognition 2011](#)» представлены основные тренды в развитие программ признания заслуг.

Тренды программ признания заслуг

Вид программы	2008	2009	2010	2011
<i>Стаж работы</i>	87%	89%	86%	90%
<i>Показатели оценки деятельности</i>	85%	87%	79%	79%
<i>Оценка коллег</i>	Нет данных	Нет данных	42%	43%
<i>Выход на пенсию</i>	n/a	51%	41%	42%
<i>Показатели при продажах</i>	43%	51%	38%	40%
<i>Работник года, месяца и т.п</i>	29%	36%	32%	29%
<i>Программ стимулирующие определенное поведение сотрудников</i>	n/a	n/a	25%	34%
<i>Промышленная безопасность</i>	28%	33%	25%	22%
<i>Предложения по улучшению, новые идеи</i>	36%	41%	24%	27%
<i>Значимые даты, (дни рождения, юбилеи, свадьбы и т.п.)</i>	Нет данных	Нет данных	19%	25%
<i>Отсутствие потерь рабочего времени из-за пропусков (по любым причинам)</i>	20%	22%	16%	12%
<i>прочее</i>	Нет данных	Нет данных	Нет данных	27%

При этом только половина опрошенных компаний имела формализованную и описанную программу признания заслуг.

Новые тенденции – это признание коллегами и программы, стимулирующие поведение сотрудников в соответствии с корпоративными требованиями. Причиной популярности этих программ является развитие интернета (включая такое средство внутренних коммуникаций как корпоративный портал, социальные сети). Использование интернет-технологий позволяет выстраивать их с минимальными затратами и достаточно эффективно.

В тоже время, снизилась популярность программ связанных с поощрением сотрудников за отсутствия потерь рабочего времени из пропусков. Компании сегодня больше нацелены на поощрение результативности сотрудников, а не их присутствия на рабочем месте. Что касается появления программ признания связанных со значимыми датами, то я думаю, это скорее отражение специфики выборки, чем реальное положение дел.

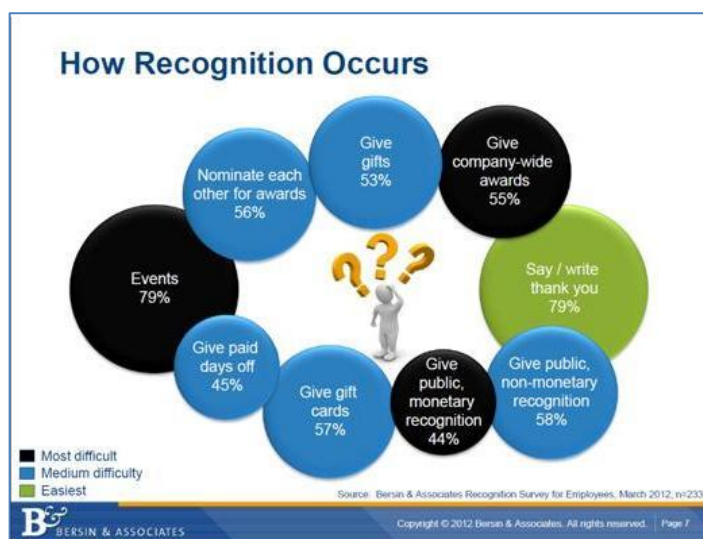
Развитие и поддержка корпоративной культуры является одной из основных целей создания программы признания заслуг, что следует из [исследования SHRM](#), результаты которого приведены в таблице ниже.

Цели программы	Процент отметивших
укрепление корпоративного духа	79%
повышение вовлеченности персонала	79%
поддержка корпоративных ценностей	59%
снижение текучки персонала	34%
формирование культуры глобальной компании	24%
выделение высокоэффективных и малоэффективных сотрудников	16%
выявление наиболее влиятельных сотрудников (лидеров)	12%
прочее	9%

Интересно, что *бизнес-эффект* от программ признания заслуг не является их прямой целью, но почти треть опрошенных (см. отчет SHRM) отмечает их эффективность.

Хочу обратить особое внимание, что любая программа признания заслуг работает только тогда, когда она соответствует корпоративной культуре компании. При разработке программ признания заслуг не стоит [попадать в стандартные ловушки](#).

- Увяжите программу признания заслуг и стратегию.** Программа не будет успешной, если она не связана *со стратегией*, основанной на ценностях и целях вашей компании (намеренно избегаю здесь слова миссии).
 - Сделайте ее привлекательной.** Не делайте ошибку, устанавливая недостижимые цели для ваших сотрудников, они должны понимать, что могут получить заслуженную награду, и эта возможность должна быть равной для всех подразделений и уровней сотрудников.
 - Получите обратную связь.** Не игнорируйте этот ваш наиболее важный ресурс. Опросите сотрудников перед началом программы об их ожиданиях и потребностях.
 - Измеряйте результаты.** Лучшие программы напрямую влияют на продажи, производительность, текучесть и удовлетворенность персонала. Если посмотреть на большинство программ признания заслуг принятых в России, то они нацелены на признание **прошлых** заслуг сотрудника и носят периодический характер (раз в год, в квартал). Для сотрудников очень важным является получение непрерывной обратной связи об их успехах (причем не только с точки зрения производства). При построении программы признания заслуг полезно учитывать накопленный другими компаниями опыт. Только не пытайтесь его тупо копировать. Ничего хорошего из этого не получится!
- Интересно как по результатам опроса проведенного Bersin & Associate 2012 г. соотносится сложность реализации и популярность программ признания заслуг. Одной из самых популярных и «простых» по мнению Bersin & Associate в реализации является программа «Скажи спасибо». Тем не менее, простейший скрининг в русскоязычном интернете показывает, что эта программа практически не используется в России. Видимо сказывается особенность нашего менеджерского менталитета.



Одной из интереснейших является программа признания, основанная на принципах аналогичных построению социальных сетей. Правда реализация таких программ обычно требует специального программного обеспечения.

А теперь, немного о сути программы. Каждый из сотрудников получает на год (на квартал) некоторое количество «бонусных баллов», компания выделяет ценности или образцы поведения, которые могут поощряться коллегами (например, готовность помочь коллегам из смежного подразделения) при помощи баллов в режиме онлайн. Любой сотрудник может присвоить некоторое количество этих баллов коллегам по своему выбору в соответствии с заданными критериями. Затем с периодичностью (раз в квартал, раз в год) подводятся итоги. Лучшие могут поощряться призами, или специальными званиями (например, Гуру в определенной области), подобное когда-то давно было на **e-xecutive.ru**.

Особенностью программы является то, что на специальном сайте вы можете видеть, сколько баллов (лайков) и за что набрал ваш коллега в режиме онлайн. Фактически вы получаете самоорганизующуюся непрерывную систему признания заслуг. Очень важно выделить четкие критерии признания (а не типа нравится, не нравится).

Еще один существенный момент, это привязка баллов к денежному эквиваленту. В первых подобных системах такой привязки не было, но как показывает практика, сегодня большинство компаний увязывает баллы с неким денежным эквивалентом. Обычно у сотрудника в распоряжение баллов на сумму от 5 до 50 дол. В дальнейшем сотрудник либо сам может выбрать себе подарок в соответствие с набранными баллами, либо компания поощряет его специальными призами с учетом набранных баллов.

В целом все программы признания заслуг можно разделить на три категории:

1. Признание заслуг сотрудника его руководителем (и к этому мы все уже привыкли).
2. Признание заслуг сотрудника коллегами и клиентами (это у нас почти не встречается).
3. Признание заслуг руководителя его сотрудниками (встречается часто, но есть вопросы в искренности такого признания).

Какую из программ выбрать? Для этого надо ответить на простые (и в тоже время сложные вопросы):

- Каковы цели программы признания заслуг?

- Как ваша программа признания заслуг помогает в достижение бизнес-целей?
- Какое поведение сотрудников может ускорить достижение ваших бизнес-целей?
- Как программа признания заслуг может усилить вашу организационную культуру?
- Как она связана с вашей системой управления талантами?
- Как вы будете обеспечивать прозрачность программы?

Вместо заключения. *Сцена из реальной жизни – уже год как в одной из компаний появилась Доска Почета. Каждый квартал у нее можно наблюдать сцену. Сотрудник (возраст от 25 до 35) «висящий» на Доске Почета просит коллегу сфотографировать себя на фоне своей фотографии. На вопрос зачем, отвечает – родителям показать.....*

Андрей Шахбазов

Материал опубликован на сайте <http://www.e-executive.ru>

http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1812702/index.php?PAGE_NAME=read&FID=12&TID=15906