Игорь ИВАНОВ,
заместитель генерального директора, ОСАО «РЕСО-Гарантия»

ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ КРУПНОГО КАЛИБРА

Соревнования, походы и праздники, описанные в статье, требуют немалых расходов. Но, возможно, сама идея подобной мотивации подскажет схемы более экономичных, но довольно эффективных способов вдохновения сотрудников на трудовые подвиги.

С кремлевским размахом

Когда ОСАО «РЕСО-Гарантия» только начиналась, руководство компании поставило задачу создать единый коллектив. Компания росла – в некоторых случаях за счет готовых структур других компаний – и новичкам бывало сложно привыкнуть к уставу чужого монастыря. Надо было помочь людям поскорее адаптироваться, «перемешать» ветеранов с вновь пришедшими и сформировать

общность, которую прежде мы называли нашей семьей, а теперь – коллективом единомышленников.

Для решения поставленной задачи был необходим некий инструмент консолидации сотрудников – по возможности, приятный. Поразмыслив, выбрали корпоративный праздник.

Первым успешным применением «инструмента консолидации» стало пятилетие компании. Отмечали его с колоссальной помпой, которая, возможно, не совсем соответствовала масштабам компании того времени. Тем не менее, свой первый юбилей мы провели в Кремлевском дворце.

Правда, если быть совсем уж честным, наш праздник проходил не в концертном зале, а на самом верхнем этаже Дворца, где обычно устраивают банкеты. Однако все холлы и вестибюли были в нашем распоряжении, поэтому создавалось впечатление, что нам предоставлен весь Кремлевский дворец. Кроме того, сама процедура прохода в Кремль, которая сопровождалась длительной сверкой документов каждого приглашенного, формировала соответствующее представление о значимости события.

Почему мы замахнулись на кремлевский формат? Дело в том, что именно тогда, в канун нашего пятилетия, в РЕСО перешла большая группа новичков из страховой компании АСКО, и их адаптация проходила очень непросто. Причиной перехода стало прекращение деятельности московской структуры АСКО. Это была первая негосударственная страховая компания и очень достойная. Рухнув, она оставила бесхозными московские агентства и подмосковные филиалы, а также огромное количество деморализованных агентов. Именно тогда основатель и акционер нашей компании Сергей Саркисов поставил задачу привлечь АСКОвцев и сделать РЕСО агентской компанией. Таким образом, кремлевский праздник был, с одной стороны, пробным камнем объединения людей в процессе общего веселья, а с другой – демонстрацией масштабов и амбиций компании, ее характера и идеологии.

На свое пятилетие мы пригласили очень много агентов, которые только-только перешли в РЕСО из АСКО. Но еще

больше – их коллег по компании, агентов и руководителей агентских структур, которые еще не определились с выбором. Мы хотели, чтобы они увидели, что РЕСО – серьезная компания, которая ценит и уважает агентов. И планирует строить свой бизнес, опираясь именно на них.

Зачем нужны праздники

Для нас пятилетний юбилей стал переломным событием. Мы громко заявили о себе как об агентской компании, а агентская компания – это прежде всего люди. Чтобы успешно ими управлять, нужны системы обратной связи. Наилучшим образом эту задачу решает неформальное общение. Поэтому мы всячески поддерживаем идею проведения в агентствах и филиалах праздников, соревнований, походов, культпоходов, экзотических экспедиций, разного рода акций, нестандартных тренингов. У нас нет возможности собрать вместе всех агентов, тем не менее, на празднике, посвященном дню рождения компании, мы стараемся собрать как можно больше представителей разных структур и подразделений. Разумеется, приглашаем самых лучших.

Больше всего праздники нужны в сложные времена.

С другой стороны, сами приглашенные выступают для менеджеров высшего звена, выражаясь высоким стилем, своего рода послами влияния, поскольку, возвращаясь в свой филиал, они рассказывают, какое впечатление на них произвело торжество, как оно проходило, кто в нем участвовал и вообще как живет компания.

Что касается состава приглашенных, обычно больше половины из них – продавцы а вторая – сотрудники back-office и дочерних компаний.

Дело в том, что когда РЕСО провозгласила себя агентской компанией, встала задача адаптации двух образов жизни в страховании: офисного и агентского. А ведь это две разные психологии, два разных темперамента и даже два разных мировоззрения. Но представители каждого из направлений работают в одной и той же компании, на одну и ту же идею. Поэтому очень важно, чтобы белые воротнички не забывали, как выглядят агенты, а те, в свою оче-

редь, могли бы пообщаться с представителями back-office и, может быть, даже что-то у них перенять.

Праздники у нас проходят неформально. За очень короткой торжественной частью следует концерт, а затем – дискотека, два-три часа нон-стоп. Люди отплясывают и водят хороводы. Пока новый сотрудник сам не окунется в круговерть корпоративного веселья, пока своими глазами не увидит размаха события, для него любые слова о том, что РЕСО – крупная компания, где работает молодой заводной народ, останутся пустой абстракцией.

Надо заметить, что яркие, впечатляющие праздники особенно важны в переломные моменты. По этому поводу хочется вспомнить 1998 год, когда все пришло в упадок, все бились в отчаянии, а мы устроили в ноябре праздник во Дворце культуры в подмосковном Красногорске. Собрали примерно 800-900 человек. Туда же приехал и основатель корпорации «Чупа-Чупс», наш испанский акционер (к сожалению, ныне покойный) Энрике Бернат. Он прекрасно понимал, как надо строить отношения с коллективом и с агентами, и поэтому выступал перед агентами, вдохновляя их и внушая уверенность в то, что компания выстоит в сложные времена.

Задай вопрос акционеру!

В прошлом году, накануне нашего пятнадцатилетия, топ-менеджмент компании совершил многоэтапный агитперелет по нашим филиалам. Летали больше трех месяцев с короткими перерывами: неделю в регионе – неделю в Москве. У нас был специальный маленький самолет, и мы посетили больше 40 филиалов.

После прибытия на место, проводили встречу руководства компании с коллективом филиала. Награждали лучших, проводили круглые столы, вечера вопросов и ответов. В свою очередь, принимающая сторона устраивала праздник, на котором все вместе ликовали. Что дает такая форма коммуникаций?

Для сотрудника филиала, работающего в очень большой удаленности от Москвы, возможность не просто уви-

деть высшее руководство и акционеров компании, но и пообщаться с ними без посредников, является сильным мотивирующим фактором. Единственная сложность этих встреч – естественная стеснительность людей, не имеющих опыта прямого общения с топ-менеджерами федеральной компании. Надо их расшевелить, поэтому вечера вопросов и ответов обычно начинались со слов «У нас нет запретных тем, нет неудобных вопросов. Мы приехали сюда, чтобы узнать, что вас волнует, чем вы озабочены, что вас тревожит, чем вы недовольны – рассказывайте!»

Встречи записывались на диктофон, и по их итогам было принято немало поручений – как по изменению продуктов, так и по изменению процедур. Во время нашего авиапутешествия в филиалах были выявлены всякого рода несуразности, которые из Москвы просто не видны, а сотрудники, которым о них сигналили из региона, не всегда могли адекватно оценить информацию.

Как результат, руководство компании обещало поменять процедуры, и их действительно довольно оперативно меняли. Таким образом, необходимая обратная связь была получена.

Команду формируют трудности

Еще одним эффективным инструментом управления коллективом стали походы. Идея тоже принадлежит Сергею Саркисову. Первый поход был предпринят семь лет назад, он включал рафтинг по реке Катунь и пятидневный конный переход там же, на Алтае. Какие задачи позволил решить корпоративный поход?

– Командообразование сотрудников центрального офиса.

Когда компания довольно большая, люди мало общаются друг с другом по работе. Неизбежно возникают трения во взаимодействии разных подразделений. Наша ситуация осложнялась только-только проведенным ре-инжинирингом компании, так что трения были практически неизбежны. Поход должен был помочь сдружить представителей разных структур компании.

– улучшение взаимодействия московских руководителей и региональных подчиненных.

Участвуя в походе, московские менеджеры наконец увидели те самые регионы, которыми они руководят издалека, из центра, узнали, как там живут люди. А главное вживую познакомились со своими подчиненными, которыми привыкли давать указания по телефону или по электронной почте.

Посещение филиалов, расположенных недалеко от мест, по которым пролегал маршрут похода, сразу вошло в традицию. Больше того – в походе участвовала (и всегда участвует) большая группа представителей этих филиалов. Таким образом, руководители и подчиненные, привыкшие общаться он-лайн, могли пообщаться в неформальной обстановке и наладить отношения.

Годовой отчет как источник вдохновения

В арсенале инструментов мотивации РЕСО, нацеленных на весь коллектив, можно назвать еще и рабочую встречу, на которой подводятся итоги работы компании за год. Обычно она проходит в марте, и на нее приглашают агентов, которые показали самые лучшие результаты. Собрание проходит в конференц-зале здания ИТАР-ТАСС, который вмещает примерно 400-500 человек.

На мартовской встрече руководство компании отчитывается о работе, проделанной за прошедший год, и ставит задачи на следующий. Тем не менее, мероприятие носит мотивационный характер, потому что во время его проведения зачитывают имена лучших агентов, которые вышли на дополнительное вознаграждение.

На встречи-отчеты мы приглашаем не только тех, кто уже взял победные рубежи, но и тех, кто к ним только приближается.

Отмечу, что в агентском договоре «РЕСО-Гарантии» напечатана формула расчета комиссионного вознаграждения. Если агент собирает страховую премию выше определенного объема, согласно этой формуле, он получает дополнительное комиссионное вознаграждение. Награждение лучших продавцов проходит очень торжественно, с цветами, с вручением грамот и кубков филиалам, агентствам и просто агентам.

На встречи-отчеты мы приглашаем не только тех, кто уже взял победные рубежи, но и тех, кто к ним только приближается. Иногда приглашаем агентов из других компаний, которые задумываются над тем, чтобы перейти в РЕСО, присматриваются к компании.

Главное – участие

К организации праздников мы стараемся привлечь как можно больше агентов и сотрудников. Два раза мы даже проводили КВН, причем один раз на сцене Московского дворца молодежи, в настоящих декорациях. Это была блистательная игра! Мы записали ее на видео, потом тиражировали по филиалам. Эффект, конечно, был мощный, но есть одно большое и серьезное «но» – КВН выбивает людей из трудового ритма на целых две недели. Ну еще бы: подготовка вопросов, репетиции... Тут уж не до работы!

Сейчас идея участия сотрудников и продавцов в организации праздников реализуется более скромно. Например, на недавней годовщине образования компании были организованы киоски для реализации сувенирной продукции. Их работу обеспечили четыре московские дирекции. Каждая из них выделила из своих рядов людей, которые продавали сувениры. А год назад, на свое пятнадцатилетие, мы провели смотр филиальных стенгазет. Их привезли на праздник в каком-то невероятном количестве. Каждый приглашенный мог подойти, посмотреть-почитать о жизни коллег в других филиалах, в других регионах. Стенгазеты – категория неформальная, поэтому у читателя возникает чувство единения с ее создателями.

Во что обходится нематериальная мотивация

Есть мнение, что нематериальная мотивация обходится компании в копеечку, и проще выписать агенту премию в 3000 рублей, чем организовывать торжественную обстановку. Давайте считать. Наши ежегодные праздники по поводу дня рождения компании обходятся нам примерно

в $100 тыс. каждый. В этом году на праздник приглашены 2500 человек, таким образом, расходы на каждого составляют примерно $40. Если выписать премию в $40, мало кто ее заметит. А праздник – это яркое действо, впечатление, удовольствие, память. Заметим: за те же самые $40.

Но, с другой стороны, мы не только устраиваем праздники, но и выписываем передовикам премии. Про агентов мы уже говорили выше, а для сотрудников у нас существует своя система премирования. В некоторых подразделениях – квартальная, в некоторых – ежегодная.

Что касается других мероприятий, то каждый поход обходится недешево – примерно в $60-70 тыс. рублей на 30-40 человек. Иногда путешествия стоят дороже – если маршрут пролегает очень далеко от Москвы. Самый дорогой поход – по Камчатке – обошелся компании примерно в $200 тыс.

Обратная связь в неформальной обстановке

Как было сказано выше, все описанные мероприятия – будь то праздник, поход, соревнование или ежегодный отчет – были задуманы ради получения обратной связи от агентов и сотрудников компании. В то же самое время каждое из перечисленных мероприятий решает свои задачи. Представим их в виде таблицы.

Все мероприятия обходятся недешево. Главное – не забывать, ради чего мы тратим деньги.

Таблица 1. **Сколько стоят мотивационные мероприятия**

Мероприятие	Задачи
Праздник	Консолидация Адаптация Поощрение Мотивация
Поход	Командообразование Поощрение Мотивация Улучшение коммуникаций между центром и регионами
Ежегодный отчет акционеров	Поощрение Мотивация
Соревнование (в том числе, КВН)	Мотивация