

Эффективное управление – удачная мотивация

Руководитель создает предприятие для реализации экономической цели. Для этого ему нужны люди, которые станут его «социальным телом». Каждый сотрудник необходим для выполнения определенной функции, как клетки в организме. Организм здоров, когда все работает: каждая клетка выполняет свои задачи и функции. «Социальное тело» необходимо поддерживать в беспечивающих этот порядок, является четкая система мотивации сотрудников.

Довольно часто мотивационную схему воспринимают как некую математическую формулу для расчета зарплаты. И это правильно, так и должно быть. Однако в любом случае лидер добавляет в нее что-то не менее ценное для сотрудника – это и обучение, и развитие, и коммуникации, и возможность самореализации.

Между тем, не стоит забывать, что предприятие создается в первую очередь для экономической цели. И отношения между работодателем и сотрудником – это, прежде всего, экономические отношения, построенные на логике денег. Система денежной мотивации должна служить целям предприятия, поддерживать порядок в компании и функциональность сотрудников.

ЛОГИКА ДЕНЕГ

Несколько лет назад выражение «система оплаты труда» вызывало некое удивление. Еще недавно практически во всех компаниях зарплата состояла из фиксированной части и премии, причем в «зарабатывающих» подразделениях последняя рассчитывалась как процент от продаж. Работники же производства обычно получали «тринадцатую зарплату» – ежегодную премию. Сегодня материальное поощрение выглядит намного сложнее. И это вполне оправдано.

- Во-первых, предприятия начали более четко планировать свою деятельность, поэтому «премиальные» зависят от выполнения плана (именно поэтому их называют самофинансируемыми программами).
- Во-вторых, дополнительные выплаты все чаще зависят от более долгосрочных результатов: квартала, года, выполнения конкретных проектов. Причем эти бонусы распространяются и на более низкие ступени корпоративной иерархии.
- В-третьих, все чаще стали использоваться ин-



дивидуальные показатели эффективности работников, и не только в верхних эшелонах.

Иногда система расчетов бывает настолько сложной, что перестает служить стимулом к активной работе. Чем проще система поощрения труда, чем более понятна для сотрудников – тем она эффективнее.

ПОСТОЯННАЯ ЧАСТЬ

Система оплаты труда состоит из нескольких частей. Первая из них – так называемая постоянная. В нее входят оклад или тарифные ставки. Уровень окладов зависит от многих факторов. На то, каким будет оклад, влияют в первую очередь данные рынка, сколько получает персонал в других предприятиях. На основе этой информации компания занимает определенную позицию на рынке труда и, следовательно, может привлечь к себе персонал нужной квалификации. Если компания хочет занять лидирующую позицию, то средний уровень зарплат должен быть чуть выше, чем у конкурентов.

Впрочем, усредненные данные по отрасли несут под собой некую опасность. Правильней всего рассматривать общий уровень зарплат для специалистов определенной квалификации с учетом уровня образования и стажа работы.

Какую часть в заработной плате сотрудника будет занимать постоянная часть, а какую – пере-

менная решает само предприятие. Все зависит от того, какую позицию сотрудник занимает в компании. Чем выше его уровень, тем больший процент в его среднемесячном доходе будет переменным.

На уровень оклада влияет и значимость человека для бизнеса компании. На крупных производственных предприятиях этот фактор учитывался всегда. Здесь всегда выделялись работники основного и вспомогательного производства, оклады последних были меньше.

Также имеет значение, является ли данное подразделение приносящим деньги или затратным в целом для компании. Например, отдел по персоналу не приносит денег, поэтому в расчете системы оплаты его сотрудников процент постоянной части будет больше, чем переменной, но получать в целом сотрудник отдела по персоналу будет меньше, чем, например, сотрудники коммерческого отдела.

К распространенным ошибкам, встречающимся в этом факторе расчета, относятся: раздутые оклады (высокие оклады порождают лень и регресс на предприятиях), отсутствие квалификационных вилок, заниженные оклады (в этом случае все переменные коэффициенты будут не мотивационными, а компенсационными).

К постоянной части системы мотивации также относятся и дополнительные доплаты: за вредность, за стаж, уральский коэффициент...

Все зависит от отрасли, региона и кадровой политики предприятия. Такие доплаты являются компенсационными.

ПЕРЕМЕННАЯ ЧАСТЬ

В последнее время размеры дополнительных выплат растут гораздо стремительнее, чем оклады. И это понятно, работодатели настороженно относятся к росту постоянных издержек, к которому приводит повышение заработной платы. Бонусы гораздо проще привязать к конкретным результатам работы предприятия, отдела или сотрудника. Но стоит учесть, что в производстве, например, больше коллективной ответственности, следовательно, больше коллективных показателей в переменной части. В целом, переменная часть намного разнообразнее.

Производственный результат. У каждого предприятия должен быть производственный план. Поставленная система планирования позволяет регулировать работу как предприятия в целом, так и конкретных отделов или участков. В свою очередь сотрудник получает премии за выполнение или перевыполнение плана. Человек достигает лучшего результата, если поставленная перед ним цель чуть выше, чем его средние возможности. Если задачи, поставленные перед сотрудником, будут ниже его способностей, то он не получит удовлетворения от выполненной работы. С другой стороны, если планка слишком высока и работник не может достичь результата, то это также не очень хорошая ситуация. И то и другое не способствует повышению производительности труда. Цель должна быть достаточно высокой, но достижимой.

Выработка оптимального плана – дело довольно сложное, но общий принцип такой: если больше 70–80% сотрудников с легкостью выполняют план, то, значит, он занижен, если меньше 20% выполняют план – то завышен (с учетом обеспечения ресурсами).

Очевидная ошибка, когда к производственному плану привязаны премиальные всех подразделений предприятия, в том числе коммерческих, которые не могут повлиять своим трудом на его выполнение. Еще одна ошибка – премиальные всех сотрудников производственного подразделения связаны с общим результатом выполнения производственного плана – это размывает ответственность. Этот показатель в расчете премиальных должен быть, но необходимо добавить показатель, связанный с выполнением плана данного участка.

Финансовый результат. Многие боятся почитать коллективу всю экономику. В этой ситуа-



Елена КАЗАНЦЕВА, директор консалтинговой компании «Проект Лидер», преподаватель на программе MBA в Урало-Сибирском институте бизнеса.

Компания «Проект Лидер» на рынке консалтинговых услуг с 2003 года, специализируется на разработке и внедрении систем мотивации для промышленных предприятий.

E-mail: info@proektleader.ru

ции можно использовать различные финансовые показатели, которые сотрудники знают по роду своей деятельности. При хорошо поставленной системе контроля можно рассчитать и рентабельность производства продаж и логистики. Чтобы эффективно использовать этот фактор в системе мотивации необходимо учесть следующие нюансы: сильно «переплаченный» специалист зачастую работает хуже, чем немного «недоплаченный». Велик риск получить в итоге дорогостоящего и нелояльного сотрудника.

Сегодня широкое распространение получили **целевые показатели**. Целевые показатели могут быть долгосрочными – результаты, которые должны быть достигнуты в течение года или двух. Краткосрочные целевые показатели – ближайшие ориентиры. Это самые актуальные для предприятия задачи.

На многих предприятиях система расчета **целевых показателей** некорректна. Руководитель должен учесть, что их нельзя использовать много (максимум 2-3), и они напрямую должны быть связаны с деятельностью данного сотрудника или отдела (могут использоваться показатели отдела). И если мы ввели в расчет премии для логиста такой показатель, как сроки подготовки отгрузочных документов, то у нас должна быть реальная возможность контролировать эти сроки. Контроль должен осуществляться на уровне объективных данных, а не субъективных решений непосредственного начальника. В противном случае целевые показатели могут превратиться в «палку» в руках руководителя: хочу – дам, не хочу – не дам.

Доплаты, связанные с долгосрочной стратегией предприятия. В зависимости от тех целей, которые ставит перед собой предприятие, могут быть введены доплаты за инновационные предложения, за конструкторские разработки, за ведение научной деятельности, за новаторство, за стаж, за наставничество... Эти факторы относятся к стимулирующим выплатам и определяются политикой предприятия.

И, наконец, могут быть различные **социальные пакеты**. По статистическим данным России, денежные выплаты (зарплата и премии) составляют 89% компенсаций сотрудников, еще 11% приходится на оплату всевозможных страховок, пи-

тания, обучения... Эффективность использования соцпакетов определяется корпоративной культурой предприятия: для одних это обязательно, для других будет давать негативный результат.

Зачастую в системе мотивации сотрудников встречается такой показатель, как премия за качественное выполнение должностных обязанностей. Но давайте разберемся, выполнение своих обязанностей – долг каждого сотрудника, за это он получает оклад. Как показывает практика, этот фактор используется в качестве компенсационного при низких окладах или для того, чтобы дать дополнительный денежный рычаг управления линейным руководителям.

МЕНЯЙТЕ МОТИВАЦИЮ

Разрабатывая схему оплаты труда, нельзя забывать и еще об одном немаловажном обстоятельстве. Компенсационная политика должна не только мотивировать персонал, но и служить интересам акционеров и клиентов компании. Поэтому одним из наиболее важных показателей эффективности предприятия является оборот на персонал: отношение дохода компании к числу сотрудников, к общему фонду оплаты труда. Этот показатель обычно наиболее интересен инвесторам, так как позволяет сравнить эффективность разных компаний, работающих на одном и том же рынке.

Систему мотивации нельзя копировать. Разработанная под конкретную компанию, она учитывает специфику стратегии, персонала, бизнес-процессов предприятия. Перенос системы мотивации, даже очень эффективной, не позволит достичь результатов конкурентов и может даже привести к отрицательным результатам.

Систему мотивации для предприятия разработать раз и навсегда невозможно. Сделать ее оптимальной – одна из важнейших задач управления. Рынок не стоит на месте, меняется стратегия предприятия, появляются новые возможности, задачи, но хорошо выстроенная система мотивации будет требовать лишь корректировок отдельных показателей: раз или два в год.

Хорошо разработанная система мотивации должна служить росту благосостояния сотрудников и успеху предприятия в целом.