

Елена Ветлужских

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Как разработать цели и KPI

3-е издание, дополненное и переработанное

Москва
2014

УДК 658.3; 331.221; 65.013
ББК 65.291.6; 65.245; 88.4
В39

Редактор П. Суворова

Ветлужских Е.

В39 Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI / Елена Ветлужских. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 218 с.

ISBN 978-5-9614-4834-4

Когда в компании появляются первые признаки снижения эффективности, руководство часто начинает менять систему мотивации и оплаты труда. Однако с точки зрения системного подхода явные сигналы — лишь следствие более глубоких причин. Система мотивации должна быть взаимосвязана с целями организации, составлять единое целое с другими бизнес-процессами и учитывать влияние, которое оказывает на результаты бизнеса в целом применение тех или иных инструментов в отдельно взятом подразделении. Следовательно, в первую очередь надо создать сбалансированную систему согласованных целей и показателей и лишь потом увязывать ее с системой мотивации и оплаты труда.

Все рекомендации автора, известного консультанта и бизнес-тренера, по созданию такой системы подкреплены примерами из российской практики.

Книга адресована в первую очередь собственникам компаний и топ-менеджерам и, конечно, будет полезна директорам по персоналу.

УДК 658.3; 331.221; 65.013
ББК 65.291.6; 65.245; 88.4

ISBN 978-5-9614-4834-4

© Ветлужских Е.Н., 2008
© ООО «Альпина Паблишер», 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>От автора</i>	5
Глава 1. Системный подход. Определение корневой причины проблем.....	7
Глава 2. Определение стратегических целей компании	15
Глава 3. Какова структура совокупного дохода?	29
Глава 4. Принципы, влияющие на эффективность системы совокупных доходов	35
Глава 5. Управляй базовой зарплатой. Совершенствуй постоянную часть ЗП	51
Глава 6. Как связать цели компании и ССП с системой вознаграждения (переменной частью ЗП)?	73
Глава 7. Как сформировать систему оплаты (переменную часть ЗП) по результатам?.....	83
Глава 8. Как вознаграждать и удерживать топ-менеджеров?....	111
Глава 9. Оценка сотрудников и предоставление обратной связи как необходимый компонент повышения эффективности	125
Глава 10. Критерии и ограничения эффективности систем вознаграждения.....	131
Глава 11. Что способствует привлечению и удержанию сотрудников?	139

Глава 12. Формирование корпоративной культуры, способствующей росту результативности	153
Глава 13. Ценность нематериальной мотивации	163
Глава 14. Тенденции совершенствования системы мотивации и оплаты труда	181
Глава 15. Эффективное управление сотрудниками	187
Глава 16. Управление изменениями	201
<i>Приложение.</i> Цели и KPI по составляющим ССП	209
<i>Литература.</i>	215

От автора

Мою первую книгу — «Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика» с удовольствием прочитали и начали использовать в своей работе специалисты, занимающиеся разработкой систем компенсации. Собственно, для них она и предназначалась. В книге были подробно описаны методы и схемы мотивации и оплаты труда, а кроме того, достаточно много внимания уделялось деталям, которые необходимо учитывать при разработке, приведено большое количество расчетов.

Книга «Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI» (в первом издании она называлась «Стратегическая карта, системный подход и KPI»), в отличие от первой, адресована топ-менеджерам, генеральным директорам компаний и собственникам бизнеса. В ней даны основные и, на мой взгляд, важные принципы и подходы, последовательные шаги: от определения целей и стратегии (построения стратегической карты предприятия) до разработки эффективной системы мотивации и оплаты труда, направленной на достижение целей компании и создание в ней сильной корпоративной культуры, позволяющей удерживать ценных специалистов.

В этой книге больше внимания уделяется идее о том, насколько важны для организации системный подход, а также комплексность и сбалансированность отдельных методов и технологий, которые должны быть интегрированы в единую систему управления и соответствовать бизнес-стратегии и ценностям компании.

Думаю, многие мысли и практические рекомендации, изложенные в книге, окажутся полезными для руководителей, поскольку именно от их решений зависит эффективность осуществляемых в компании проектов и судьба организации в целом.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОРНЕВОЙ ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМ

Если управление традиционным способом (по компонентам и с позиций «мира затрат») напоминает попытку управлять стаей диких котов, то компании, перешедшие на системный подход, достигают такого уровня внутренней дисциплины и внешней гибкости, что они начинают играть на рынке так, как если бы их конкурентами были слепые котята.

У. Детмер

Когда в компании появляются первые, но такие явные сигналы снижения эффективности бизнеса, как падение темпов прироста прибыли и объемов продаж, рост дебиторской задолженности и текучесть кадров, руководство начинает срочно проводить изменения.

Стандартные решения: модификация оргструктуры, реинжиниринг, совершенствование системы мотивации и оплаты труда.

Казалось бы, стоит только придумать новую систему вознаграждения — и все сотрудники будут мотивированны на работу, заинтересованы в достижении результата, повысится эффективность их деятельности, а значит, и всего бизнеса.

Но с точки зрения системного подхода явные сигналы — это лишь следствие каких-то корневых причин, и если их не найти, то проведенные традиционные изменения вряд ли будут успешными, хотя, возможно, они и дадут краткосрочный положительный эффект.

Проблема всегда глубже, чем ее очевидное следствие.

Кроме того, с точки зрения системного подхода, используемого Голдраттом в созданной им теории ограничений, «глобальный

оптимум не есть сумма локальных оптимумов. Нельзя получить самую эффективную систему путем максимизации эффективности всех составляющих ее компонентов по отдельности, без учета их взаимодействия между собой» [7].

Иными словами, Голдратт говорит о том, что оптимизация составляющих частей системы по отдельности в конечном счете приведет к потерям в системе в целом.

Задумайтесь! Мы тратим финансовые средства и время, чтобы внедрить новую систему вознаграждения, но почему-то не получаем ощутимого прироста результативности и зачастую делаем выводы, что, по-видимому, сотрудники (консультанты), разрабатывающие новую систему, не очень-то компетентны, или находим какую-либо другую причину этой неудачи.

«Долг любого компонента состоит в том, чтобы наилучшим образом способствовать достижению системной цели», — считает Голдратт, т. е., если применить это утверждение к системе мотивации и вознаграждения, получается, что ее изменение (совершенствование) без учета других составляющих компонентов, влияющих на доходность бизнеса, вряд ли значительно повысит его эффективность и конкурентоспособность.

Следовательно, задача генерального директора и топ-менеджмента заключается в координации и синхронизации усилий каждого компонента системы для получения наилучшего общесистемного результата [7].

Иначе говоря, если вы хотите, чтобы процесс непрерывных улучшений был эффективным, необходимо прежде всего, с учетом влияния на систему в целом, выявить:

1. Что изменять? (Умение выявлять проблемы и корневые причины проблем — основная и необходимая обязанность менеджера.)
2. На что изменять?
3. Как осуществить процесс изменений?

ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНО ПОНИМАТЬ, ЧТО ИМЕННО НУЖНО МЕНЯТЬ?

Если руководители не уверены в причинах, которые привели к создавшейся ситуации, значит, они не убеждены и в правильности принимаемых решений.

Например, сначала топ-менеджеры загораются идеей реинжиниринга, затем проект перестает их устраивать (много «бумаготворчества», «углубления в детали», «нет ожидаемого результата»), и они начинают срочно внедрять принципы бережливого производства, а в сфере управления, например, решают создать департамент стратегического развития. Потом меняют свое решение, понимая, что эти полномочия лучше оставить за собой, а неплохо бы внедрить контроллинг, и на предприятии срочно создается соответствующий отдел, и т. д.

В результате у линейных руководителей и сотрудников создается впечатление, будто их топ-менеджеры сами не могут решить, что делать дальше и куда идти. Они мечутся то в одну, то в другую сторону, а затем опять возвращаются к тому, с чего начали. Если вы — руководитель, то, бросаясь из крайности в крайность, вряд ли можете ждать уважения со стороны топ-менеджеров и подчиненных, и не удивляйтесь, если они потом уйдут из компании...

При частых изменениях на предприятии каждое ваше новое предложение по какой-либо реорганизации (в особенности если это касается смены приоритетов) усиливает представление о том, что у вас нет уверенности в том, в каком направлении должна двигаться и развиваться компания.

А что происходит в ней самой? Подчиненные начинают предполагать, что ваши действия становятся все более непредсказуемыми и что у вас как у руководителя нет ни ясного представления о путях выхода из создавшейся ситуации, ни четко определенного плана.

В этой ситуации вам очень важно определиться с целями и стратегией развития компании (хорошо бы вместе с управленческой командой провести сессию стратегического планирования), а также выявить корневые причины проблем, которые мешают достижению краткосрочных результатов и, скорее всего, в будущем повлияют на выполнение долгосрочных целей. Далее, уже в зависимости от этих причин и поставленных целей, следует определиться с инструментами, необходимыми для устранения первых и достижения последних.

Конечно, одним из таких инструментов может быть совершенствование системы мотивации и вознаграждения на предприятии или системы компенсационных доходов (или, как ее называют во всем мире, Total Rewards).

Но насколько совершенствование системы оплаты и вознаграждения — именно тот инструмент, который нужен для вашего предприятия, чтобы решить его проблемы или повысить результативность? И как это повлияет в целом на систему (компанию)?

Именно это я и имею в виду, когда отказываюсь без диагностики отвечать на вопросы клиента о необходимости изменения существующей у них в компании системы мотивации или оплаты труда.

Иначе говоря, прежде всего хорошо бы определить, является ли имеющаяся на предприятии система оплаты труда корневой причиной проблем? Или мы, работая над ее совершенствованием и потратив достаточное количество ресурсов, всего лишь создадим кратковременный эффект?

Тогда встает вопрос: как определить корневые причины возникших проблем, чтобы в дальнейшем провести работу по их устранению? Как попасть точно в цель?

Если вы спросите у специалистов, то они ответят, что существует несколько методов: анкетирование, интервью, известный всем SWOT-анализ. Но мне все больше нравится так называемый метод «Дерево текущей реальности» Голдратта [7], который я уже давно использую в своей практике диагностики, и с каждым разом все больше убеждаюсь в его эффективности. Он не только доступен, нагляден и убедителен для самих участников процесса, но и служит хорошим аргументом в поддержку ваших доводов перед генеральным директором и собственниками компании.

«Дерево текущей реальности» в форме диаграммы показывает причинно-следственные связи, объединяющие все серьезные проблемы, с которыми мы сталкиваемся постоянно.

Голдратт предлагает начать с формулирования нежелательных эффектов, а затем рассмотреть предположения о причинах их появления. Нежелательный эффект (НЭ) — это то, что оказывает негативное влияние на результат, например данный нежелательный эффект препятствует достижению цели. Вы выбираете из множества установленных НЭ пять наиболее нежелательных, выстраиваете причинно-следственную связь имеющихся эффектов и определяете *корневые причины существования НЭ*.

Если вы уберете корневую причину, то нежелательный эффект исчезнет. Если данный эффект, нижележащий на диаграмме

и являющийся причиной другого, расположенного на уровень выше, не будет существовать, то и следующий тоже должен исчезнуть.

Очень важно найти корневые причины и проблемы, а затем определиться, с какой корневой причины начинать работу (учитывая сферы их влияния и степень значимости), т. е. определить, решение какой проблемы приведет к наилучшим результатам.

Чтобы убедиться, что вы все сделали правильно, нужно пройтись по цепочке снизу вверх, убрав корневую проблему, и задать себе вопрос: избавитесь ли вы от 70% НЭ?

Метод построения причинно-следственных взаимосвязей годится не только для обнаружения корневых проблем. Настоящая сила этого метода в том, что, строя «дерево» причин и следствий, мы убеждаем и себя, и других.

Построение «Дерева текущей реальности» проиллюстрировано на рисунке 1.1.

Сначала с топ-менеджерами производственно-торговой компании мы набросали список нежелательных эффектов, и вот что получилось:

1. Снижение прибыли.
2. Рост конкуренции (появление московских представительств на местном рынке).
3. Невыполнение планов по объему продаж отделом продаж.
4. Низкое качество продукции собственного производства.
5. Большой размер дебиторской задолженности.
6. Затоваренность склада.
7. Перепроизводство.
8. Неритмичность поставок (невыполнение сроков поставок).
9. Претензии от клиентов.
10. Текучесть среди менеджеров по продажам.
11. Отсутствие системы маркетинга и ценовой политики.
12. Отсутствие системы развития и обучения персонала (обучение проводится редко и бессистемно).
13. Устаревшая система вознаграждения, которая не мотивирует на достижение результата.

Отбросив нежелательные эффекты, на которые нельзя повлиять (рост конкуренции), после построения «Дерева текущей реальности» мы получили две основные корневые причины:

- во-первых, отсутствие компетентного HR-директора, финансового директора и маркетолога;
- во-вторых, неэффективная система мотивации и вознаграждения.

Не всегда руководителям компаний нравится осваивать какие-то инструменты или вникать в их суть. «Незначем», — считают они,

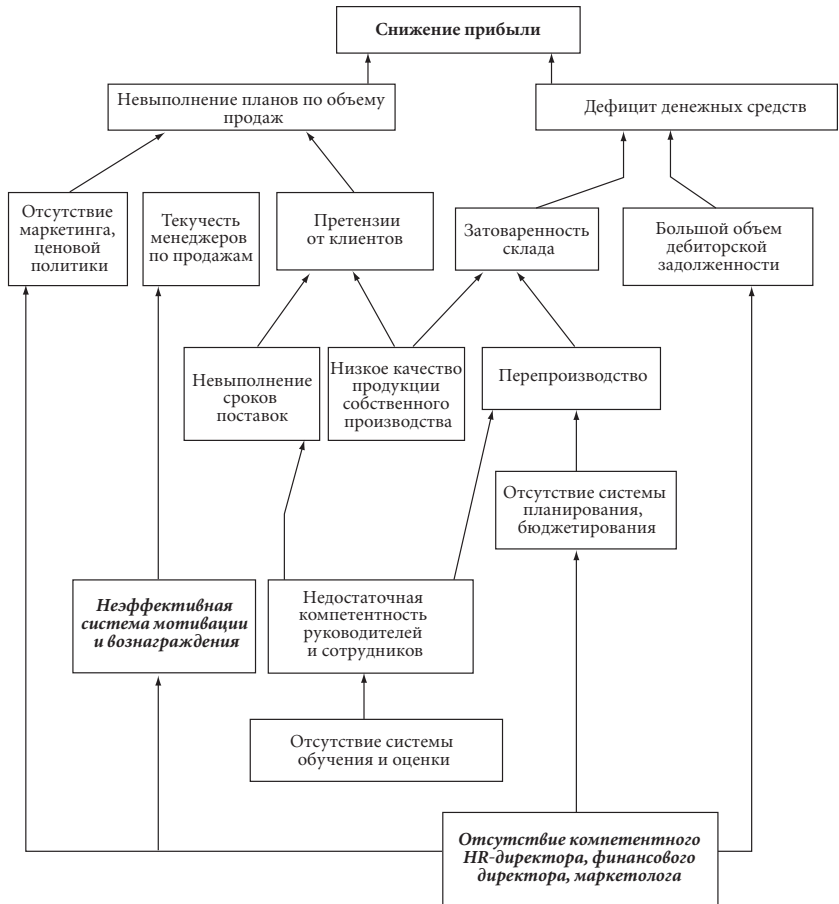


Рис. 1.1. «Дерево текущей реальности» (курсивом выделены, на мой взгляд, корневые причины. — Прим. авт.)

чаще всего полагаясь на собственные интуицию и опыт. Мне хочется возразить. В этом отношении я сторонник высказывания Голдратта [7]: «Если нет интуиции, никакой метод не поможет. **Но если интуиция есть, все равно можно блуждать в потемках. Интуиция — необходимое условие для нахождения решений, но одной ее недостаточно. Нужно иметь метод, который позволит высвободить, сфокусировать и критически проверить интуицию, если хочешь прийти к простым и практичным решениям**».

Разделяя эту мысль Голдратта, я в своей книге предлагаю не только подходы к решению тех или иных вопросов, но и стараюсь охарактеризовать конкретные инструменты и методы, которые, по моему мнению, действительно позволят принять верное управленческое решение и в целом повысить эффективность управления.

В следующей главе мы рассмотрим такой полезный для руководителя инструмент проведения стратегической сессии и определения стратегии и целей компании, как система сбалансированных показателей ССП, или BSC (Balanced Scorecard).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ КОМПАНИИ

Как определить цели компании?

Для определения целей компании можно использовать стандартный алгоритм, представленный на рисунке 2.1.

Предлагаемая схема демонстрирует, что сначала на основе миссии, с учетом видения, а также анализа внешней и внутренней среды компании нужно определить стоящие перед ней стратегические цели.

Чего не хватает в данном стандартном алгоритме?

Учтены ли в нем ценности компании?

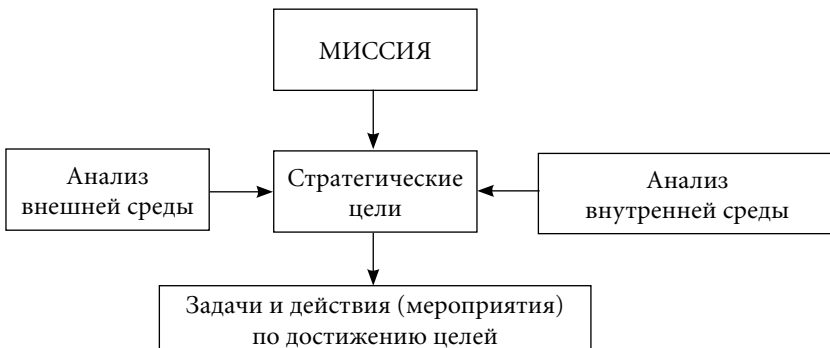


Рис. 2.1. Алгоритм разработки целей компании

Если она уже несколько лет работает на рынке, то у нее сложилась определенная культура, есть свои ценности, которые тоже нужно учитывать при определении стратегических целей.

Нужно ли при разработке целей учитывать видение компании?

Видение — это предназначение организации, образ ее будущего, в который должны верить все сотрудники. Достаточно часто руководители формируют видение компании, но сами не верят в созданный образ и не могут убедить («заразить своей верой») сотрудников в реальности его достижения.

Видение должно быть выполнимой задачей, но представления о нем — выходить за пределы сегодняшних возможностей компании. Сотрудникам необходимо верить, что, если они максимально мобилизуют свои усилия, образ будущего вполне можно достичь. Видение может объединить и сплотить коллектив в борьбе против конкурентов.

Учтена ли в формулировке видения уникальная потребительская ценность продукции компании для клиентов?

Иногда на сессиях по стратегическому планированию мне задают уточняющий вопрос: «Что такое видение? Это та уникальная особенность, которая выделяет компанию и дает ей конкурентное преимущество?» В таких случаях я отвечаю, что смысл этого понятия гораздо шире. Вы ведь можете найти такую ценность (новый продукт, услугу), предложить ее новым потребителям и занять нишу, в которой станете первыми, а значит, и конкурентов у вас не будет.

Видение нужно связать с вашими новыми приоритетами развития.

Прислушаемся к гуру в области разработки стратегии Г. Хамелу: «Компании, создающие будущее, не просто удовлетворяют запросы потребителей, они постоянно изумляют их; и как бы ни были довольны сегодняшние клиенты, компании могут зайти в тупик, если не сумеют охватить своим сервисом и привлечь абсолютно новые группы потребителей».

Будем ли мы учитывать ключевые компетенции компании и исходя из них те ключевые компетенции, которые должны иметь сотрудники? Получается, что для формирования целей компании нужно учесть еще и составляющие, перечисленные на рисунке 2.2?

С одной стороны, мы проводим сессию стратегического планирования и определяем цели компании с учетом ее ценностей, конкурентного преимущества, потребительских ценностей и имеющихся ключевых компетенций.

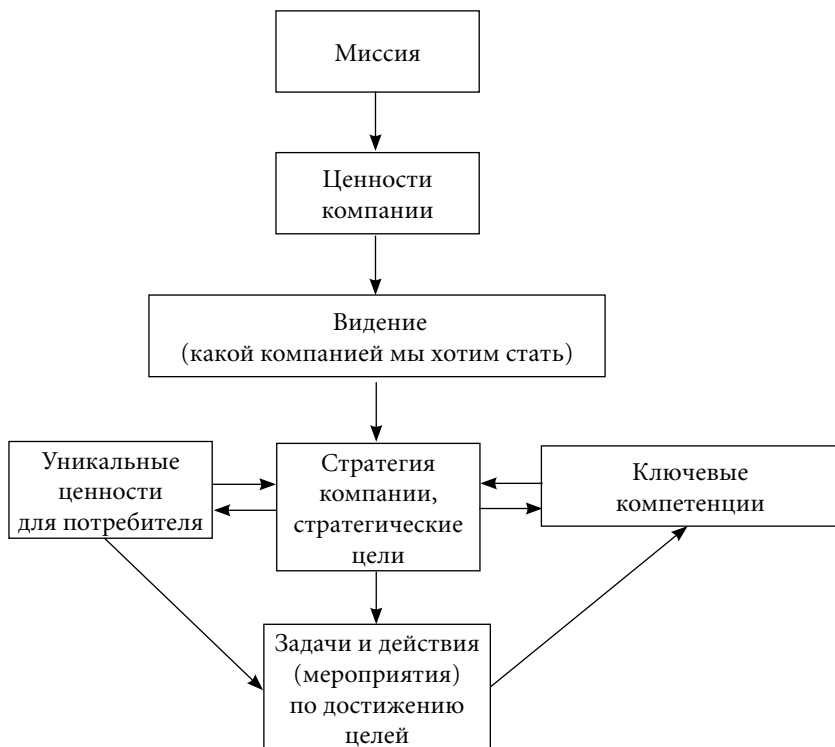


Рис. 2.2. Учет влияния составляющих на стратегические цели компании

С другой стороны, на основании поставленных стратегических целей и выработанной стратегии оцениваем, какие изменения нам следует провести в ключевых компетенциях, т. е. в каком направлении развиваться?

Задайте себе вопрос: а чем ваши корпоративные ценности отличаются от существующих в других компаниях? Чаще всего проблема возникает уже в процессе их определения, поскольку они прописываются формально, иногда просто заимствуются у других компаний, а значит, не приносят необходимого эффекта.

В некоторых компаниях ситуация осложняется еще и тем, что руководители сами их не придерживаются, а это негативно влияет на сотрудников.

Важно, чтобы прописанные ценности были увязаны с миссией и видением компании, соответствовали персональным ценностям генерального директора и собственников.

На сегодняшний день последние уже понимают, что наличие управленческой команды единомышленников, разделяющих миссию компании и ее ценности, а также придерживающихся их в своей ежедневной деятельности, создает сильную корпоративную культуру и способствует мотивации самих топ-менеджеров.

В ценностях компании должно отражаться то, чем сотрудники могли бы гордиться, что пробуждает энергию, энтузиазм и удерживает их в компании и без чего вы как руководитель не смогли бы в ней работать.

Кроме того, следует декомпозировать ценности на уровень сотрудников до стандартов поведения и прописать их в корпоративном стандарте.

Определитесь, какие новые ключевые компетенции потребуются создать для участия в самых перспективных рынках будущего, а какие новые ключевые компетенции необходимы для защиты, сохранения и расширения преимуществ вашей компании на нынешних рынках.

Как меняются ваши ключевые компетенции в соответствии с новой стратегией? Исходя из нее, смоделируйте новые компетенции (откорректируйте старые). Например, для руководителя это могут быть: стратегическое развитие компании, нацеленность на результат, умение сформировать управленческую команду и управлять ею (делегировать полномочия, мотивировать и т. д.), лидерство, ответственность, гибкость, собственное развитие и другие компетенции.

Что еще нужно учесть при разработке стратегических целей?

Сбалансированность целей и их причинно-следственную связь между поставленными целями. В компании чаще всего определяются только финансовые цели, хотя в последнее время стали появляться клиентские и цели по совершенствованию внутренних процессов. Но возможность отследить, насколько они взаимосвязаны и каково их влияние в целом на результативность компании (систему), данный алгоритм не дает.

Хорошим инструментом для выстраивания сбалансированных взаимосвязанных между собой целей является BSC — система сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей как инструмент для разработки стратегических целей и контроля за реализацией стратегии

Современный рынок поставил нас перед очень жестким выбором — «изменяйся или исчезай». Компании вынуждены работать быстрее, совершенствовать свои продукты быстрее, чем когда-либо. Balanced Scorecard позволяет выполнять это требование в полной мере.

*Малкольм Уильямсон, председатель совета директоров
и генеральный директор компании VISA*

Для чего нужна ССП?

BSC (balanced scorecard), или система сбалансированных показателей (ССП), — это инструмент реализации стратегии. ССП* служит инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Система сбалансированных показателей является результатом исследования, проведенного Робертом Капланом, профессором развития лидерства Гарвардской школы бизнеса, и Дейвидом Нортоном, основателем и президентом Balanced Scorecard Collaborative, Inc. На основании опыта использующих ее организаций ССП признали уникальной системой, позволяющей интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности.

ССП — это средство управления эффективностью компании. Чтобы определить, насколько эффективно работает организация или ее подразделения, только финансовых показателей недостаточно, поскольку они отражают эффективность работы компании в прошлом, не позволяя диагностировать и устранять возникающие проблемы «в режиме реального времени».

ССП дает возможность донести до отдельных подразделений и сотрудников организации их роль в реализации ее стратегии, кото-

* Далее будем использовать российскую терминологию: ССП.

рая, таким образом, становится личным делом каждого. ССП можно рассматривать как интерактивную систему, которая побуждает к диалогу, обмену мнениями и служит мощным средством обучения и движения в будущее.

Она может помочь организации создать устойчивое, уникальное предложение потребительской ценности, которое лежит в основе ее стратегии и выделяет компанию среди конкурентов.

ССП — полезный инструмент для собственника и для контролера совета директоров за деятельностью топ-менеджеров. Достаточно актуальным сегодня для руководителей-собственников становится частичный выход из бизнеса (наем управляющего директора) и развитие нового направления. Но для этого необходимо, чтобы первоначальный бизнес отвечал ряду требований: должны существовать возможность оценки его эффективности, прозрачная система управления, а также понятная и обоснованная стратегия развития, чтобы с помощью первых двух элементов можно было оценить и проконтролировать, как осуществляется ее реализация.

В таком случае ССП полностью отвечает вышеупомянутым требованиям и становится одним из инструментов, необходимых собственникам.

Российские компании в своей практике чаще всего разрабатывают ССП в виде таблицы целей и показателей, однако, на мой взгляд, более эффективным будет построение стратегической карты.

ССП, выраженная в виде таблицы целей и показателей, недостаточно наглядна, не показывает причинно-следственные связи, хуже воспринимается. Она необходима, но на втором этапе, т.е. после построения стратегической карты компании.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА КОМПАНИИ

Рассмотрим стратегическую карту российской производственно-торговой компании. Она показывает направленную на долгосрочный конечный результат систему причинно-следственных связей.

На сессии стратегического планирования топ-менеджеры с учетом целей собственников и миссии компании по четырем выше-



Рис. 2.3. Архитектура системы сбалансированных показателей с учетом причинно-следственных отношений на основе схемы, приведенной Р. Капланом и Д. Нортоном [8]

перечисленным составляющим определили ее цели и КРІ — ключевые показатели эффективности их выполнения.

Что касается инициатив (действий) и задач (плановых значений показателей), то я считаю, что лучше не размещать их на стратегической карте, а отобразить в таблице в качестве приложения (табл. 2.1).

На стратегической карте производственно-торговой компании (рис. 2.3) мы видим две стратегии, которым следует компания, — стратегия эффективности и стратегия роста.

В соответствии с каждой из них определены соответствующие цели по финансовой и внутренней составляющим. Для разработки клиентской составляющей нужно определиться, в чем состоит уникальное предложение потребительской ценности, выделяющее вашу компанию среди конкурентов и лежащее в основе ее стратегии.

Р. Каплан и Д. Нортон в своей книге [8, 9] приводят различные примеры того, из каких элементов в той или иной компании складывается потребительская ценность.

1. Низкие затраты и низкая себестоимость (например, компания Toyota, которая позиционирует себя как производитель товаров высокого качества с низкой стоимостью, т. е. максимальной маржей).
2. Инновации и лидерство в разработке продукции (например, компания Intel, которая делает акцент на инновацию).
3. Интегрированное решение для клиентов (например, компания Mobil, выигрывающая именно за счет комплексности обслуживания).

Если применить эту классификацию к российской торговой компании, которую мы привели в пример, то потребительская ценность ее товаров определяется комплексностью: предоставлением клиенту качественной продукции широкого ассортимента с доставкой точно в срок согласно договору.

На рисунке 2.4 представлена стратегическая карта торговой компании, на которой, кроме целей, определены также КРІ (key performance indicators) — ключевые показатели эффективности (деятельности).

Данная компания следует единственной стратегии — стратегии развития.

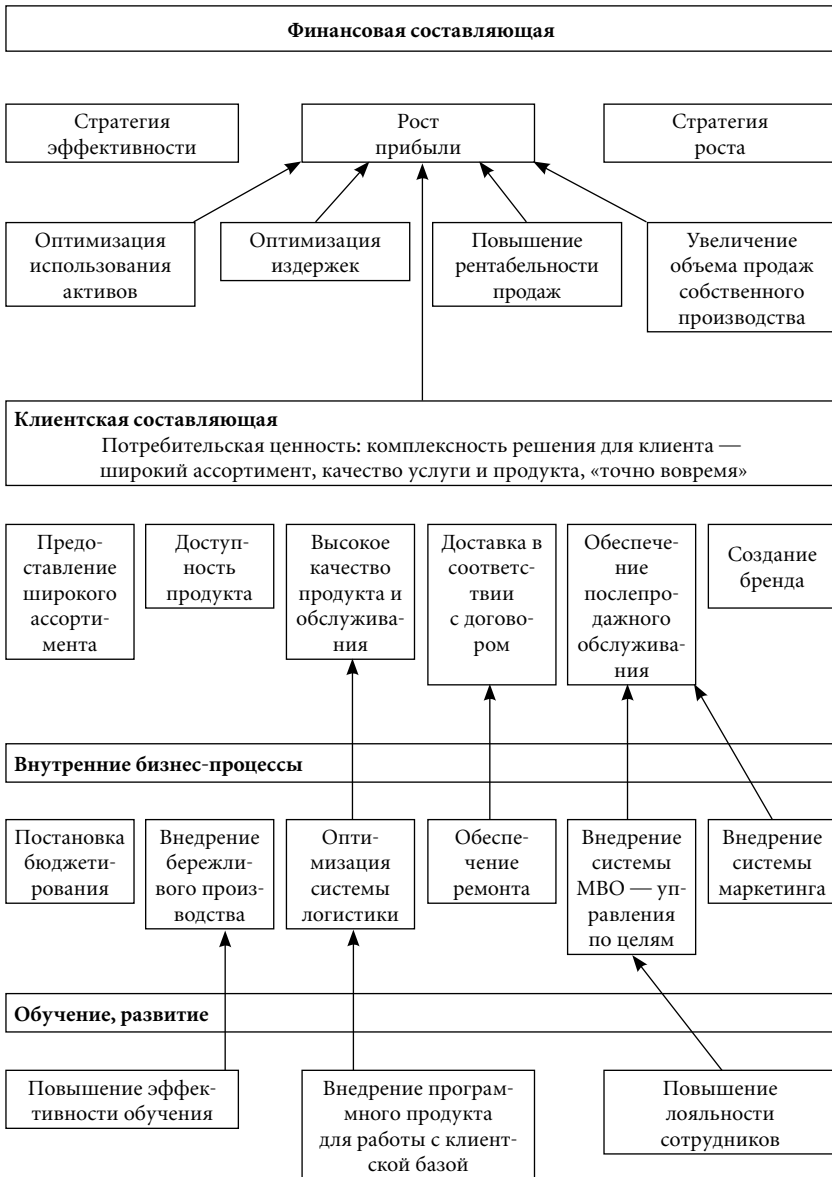


Рис. 2.3. Стратегическая карта российской производственно-торговой компании

Кроме того, было выявлено, какие причинно-следственные связи существуют между целями и показателями и как это отражается на стратегической карте компании. Это позволило отказаться от тех из них, которые не оказывают влияния (или оказывают, но незначительное) на достижение ее стратегических целей.



Рис. 2.4. Стратегическая карта торговой компании

Например, достижение цели — повышение эффективности обучения (составляющая развития и обучения) сотрудников отдела логистики приводит к их более эффективной работе (составляющая внутренних бизнес-процессов), вследствие чего улучшается качество обслуживания и доставка осуществляется точно в срок, согласно договору (клиентская составляющая), что влияет на повышение объема продаж и достижение финансовых целей подразделения (финансовая составляющая).

На втором этапе работы с системой сбалансированных показателей кроме показателей и целей определите задачи (плановые значения), инициативы (план действий, мероприятий), бюджет и ответственных (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Таблица ССП российской производственно-торговой компании

Составляющие	Цели	Показатели	Задачи	Инициативы (план действий)	Бюджет	Ответственный
Финансовая составляющая	Рост объема продаж продукции собственного производства	Валовая выручка	30%	Продвижение собственной продукции; контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью		
Клиентская составляющая	Рост качества продукции и услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Кол-во претензий от клиентов на один продукт; • Индекс удовлетворенности клиентов 	отсутствие 9 баллов	<ul style="list-style-type: none"> Управление качеством Проведение анкетирования клиентов 		

Окончание табл. 2.1

Составляющие	Цели	Показатели	Задачи	Инициативы (план действий)	Бюджет	Ответственный
Внутренняя составляющая	Улучшение системы логистики	• Процент отклонения от нормативного уровня запасов категории А, В, С, Х, У, Z	5%	Оптимизация поставщиков		
		• Процент списания со склада не выше нормативного;	0,05%	Организация работы склада		
		• Кол-во претензий от клиентов по невыполнению условий договора	1	Формирование маршрутных листов		
Составляющая обучения и роста	Развитие необходимых умений	Соответствие профилю компетенций	80%	Тренинги; оценка по компетенциям		

Чтобы карта заработала, нужно:

- довести данную карту компании до руководителей;
- связать разработанные цели и показатели стратегической карты с системой вознаграждения руководителей;
- генеральному директору осуществлять контроль за выполнением целей и показателей.

Таким образом, стратегическая карта — это управленческий инструмент, способствующий осуществлению стратегии и достижению целей. При ее разработке управленческой командой создается командообразующий эффект: достигается единое понимание топ-менеджерами целей и стратегии компании.

Однако данный инструмент ни в коем случае не может быть догмой, поэтому при изменении внешней или внутренней ситуации важно скорректировать карту.

Что касается взаимосвязи ССП с системой оплаты, то более подробно мы остановимся на механизме построения системы вознаграждения в главе 6.

КАКОВА СТРУКТУРА СОВОКУПНОГО ДОХОДА?

В связи с многозначностью понятий (в том числе и переводных), используемых как западными, так и российскими специалистами, важно определиться, что мы имеем в виду, когда применяем тот или иной термин, и соотнести российскую терминологию с западной.

Совокупные доходы / Total rewards — включают все доходы: как материальные (remuneration reward), так и нематериальные: значимость работы, признание, статус, полномочия, возможности профессионального и карьерного роста, развития и др.

Материальное вознаграждение / Remuneration reward — включает все компенсационные выплаты (total compensation) плюс льготы (benefits) плюс надбавки, доплаты и денежные выплаты в соответствии с Трудовым кодексом, а также доплаты и надбавки, установленные предприятием в соответствии с Положением об оплате труда.

Компенсационные выплаты / Total compensation — фиксированная и переменная части заработной платы, включающие денежную форму оплаты, а также опционы и акции.

Монетарные компенсационные выплаты / Total cash — денежная часть компенсационных выплат, состоящая из фиксированной и переменной частей заработной платы в денежной форме.

Монетарные компенсационные выплаты включают:

- постоянную часть заработной платы: оклад или базовую ставку, которую работодатель выплачивает сотруднику за выполнение работы согласно должностным обязанностям;
- переменную часть заработной платы: премии, которые выплачиваются в зависимости от результативности деятельности сотрудников.

Структура совокупных доходов представлена на рис. 3.1.

Постоянная часть заработной платы не подлежит регулярному пересмотру и не зависит от результатов деятельности сотрудника в данный период времени.

Здесь возможны варианты оплаты по тарифной системе, с учетом тарифного разряда и установленных норм труда, а также традиционные оклады.

Для формирования справедливой, в соответствии с ценностью должности, постоянной части заработной платы используется балльно-факторный метод оценки должностей (см. главу 5).

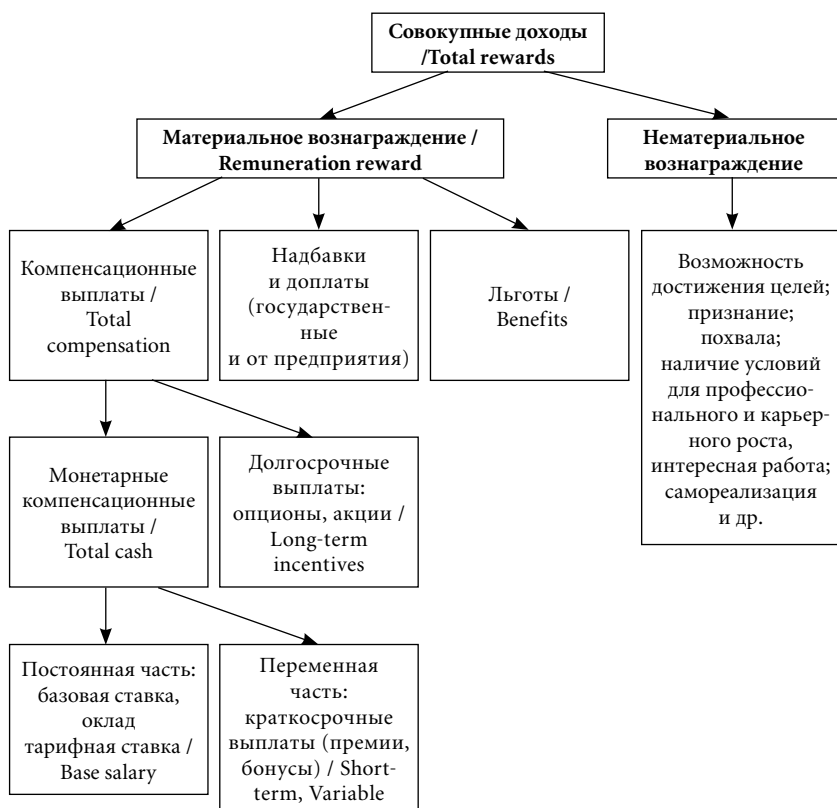


Рис. 3.1. Структура совокупных доходов

Переменная часть заработной платы, в отличие от базовой ставки, должна зависеть от результатов деятельности сотрудника за определенный период. Иными словами, если результативность сотрудника падает, то премиальная часть ЗП автоматически снижается. Выплаты могут производиться регулярно по итогам отчетного периода (месяц, квартал, год, несколько лет) или после завершения проекта.

Формированию переменной части ЗП по результатам деятельности посвящена глава 7.

Компенсационные выплаты могут быть долгосрочными и кратко — срочными.

Краткосрочные выплаты связывают с результатами, достигнутыми сотрудником за краткосрочный (не более года) период.

Долгосрочные выплаты — это поощрение сотрудника, связанное с достижением результатов за долгосрочный (более года) период. Наиболее распространенные долгосрочные премиальные планы: акции, опционы, фантомные акции, а также владение долями собственности, предоставленное владельцами предприятия.

Льготы — это различные программы, которые работодатель использует для дополнения монетарных компенсационных выплат (более подробно см. в главе 11).

Доплаты. Сотрудникам выплачиваются также все доплаты в соответствии с Трудовым кодексом: оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, оплата сверхурочной работы (ст. 146–158 ТК РФ), а также денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых обязанностей: при направлении в служебные командировки, при совмещении работы с обучением и т. д. (ст. 165–188 ТК РФ).

Часть надбавок и доплат предприятие устанавливает самостоятельно, например надбавку за профессионализм и доплату за стаж или наставничество.

Нематериальная часть компенсации существенно влияет на поведение и эффективность сотрудников. Возможность достижения высоких результатов, признание заслуг коллективом, обществом, интересная работа, возможности профессионального роста и развития — вот основные факторы, влияющие на принятие сотрудником решения о работе в компании и лояльности к ней (подробнее об этом — в главе 12).

На своих семинарах я часто задаю их участникам вопрос: «Какой результат ваша компания хотела бы получить от эффективной системы вознаграждения?»

Судя по ответам, в первую очередь это повышение эффективности работы сотрудников, направленное на выполнение целей предприятия, а в целом — достижение и поддержание конкурентоспособности компании.

Подведем итоги и рассмотрим, какие задачи выполняют те или иные составляющие системы совокупных доходов (или «совокупного вознаграждения» — в России иногда используется и такой термин) (табл. 3.1).

Таблица 3.1. **Задачи составляющих совокупных доходов**

Составляющие СД	Задачи
Постоянная часть ЗП (базовая ставка, оклад)	Оплачивается в соответствии с ценностью должности для компании (за выполнение должностных обязанностей). Достигается внутренняя справедливость. Влияет на привлечение и удержание сотрудника в компании
Переменная часть ЗП	Влияет на повышение результативности/эффективности сотрудников
Опционы, акции	Выполнение стратегических целей Удержание, лояльность топ-менеджеров
Доплаты, надбавки	За дополнительные усилия, заслуги, стаж работы, для обеспечения защищенности работника
Льготы: социальный пакет, пакет льгот (бенефиты)	Повышение уровня жизни сотрудников, социальная защищенность Привлечение и удержание сотрудников
Нематериальная мотивация	Привлечение и удержание, лояльность, эффективность сотрудников

Сотрудники, вкладывая свои знания, навыки и время на рабочем месте, т. е. выполняя трудовые обязанности, получают доходы, структура которых в разных компаниях различна.

В зависимости от целей вашей компании и потребностей сотрудников важно уметь определить набор и вес составляющих совокупного дохода работника.

Например, в одной российской компании переменная часть ЗП сотрудников составляет всего 10% от постоянной, а в другой — 100%. В третьей применяют и пакет льгот, и опционы, а в четвертой нет ни того, ни другого и предпочтение отдается повышенным размерам денежной компенсации.

Кроме того, задача специалистов по компенсациям состоит в том, чтобы выстроить оптимальную систему оплаты, сбалансированную между конкурентоспособностью компании на внешнем рынке (размер зарплаты сотрудников, спрос и предложение на рынке труда) и внутренней справедливостью (в зависимости от ценности работы для компании и ценностью одной работы по сравнению с другими).

Каким образом все это учесть в одной системе вознаграждения и как ее разработать?

В следующих главах мы рассмотрим подходы и методики, которые в зависимости от особенностей вашей компании (стратегии, ценностей, этапа жизненного цикла) вы сможете использовать при разработке структуры совокупного дохода и выстраивания оптимальной схемы оплаты.

ПРИНЦИПЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ СОВОКУПНЫХ ДОХОДОВ

Чтобы разработанная вами (вашими специалистами) система компенсационных доходов [далее я использую более простой для восприятия термин «система мотивации и оплаты труда», подразумеваемая под этим совокупность материального стимулирования (оплаты труда) и нематериальной мотивации (мотивации)] была эффективной, она должна соответствовать важным принципам и учитывать их.

ПЕРВЫЙ ПРИНЦИП: СООТВЕТСТВИЕ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ ЦЕЛЯМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Один из критериев эффективности системы мотивации — ее воздействие на достижение стратегических целей предприятия. Иными словами, сначала на основе миссии и видения компании, анализа ее внешней и внутренней среды, с учетом прописанных ценностей, имеющихся ключевых компетенций и конкурентного преимущества компании нужно определить стратегические цели, а уже после этого формулировать цели системы мотивации и оплаты труда и подбирать оптимальные методики их построения.

По утверждению Д. Нортона и Р. Каплана, «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого» [8].

Например, одна из крупных российских компаний определила цели системы мотивации и оплаты труда следующим образом:

- достижение поставленных целей цехами и дирекциями, компаниями в целом;
- привлечение и сохранение квалифицированных работников;
- повышение заинтересованности работников в своем профессиональном росте;
- вовлечение работников в инновации;
- социальная защита работников;
- компенсация отклонений от нормальных условий труда и отдыха.

ВТОРОЙ ПРИНЦИП: УЧЕТ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ, ОЖИДАНИЙ И ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА

Большинство авторов теорий мотивации приходят к выводу, что мотивирующие факторы, потребности и ожидания существуют параллельно; они не вступают в противоречие, а взаимно дополняют друг друга, причем для каждого индивидуума существует уникальное сочетание факторов мотивации и потребностей [6].

Поэтому важно проанализировать мотивационные факторы и потребности ваших сотрудников и выявить их приоритеты.

По результатам анкетирования руководителей, обучающихся на курсах МВА и краткосрочных семинарах (всего 124 слушателя, анкетирование проводилось в 2006–2007 гг.), наиболее приоритетными оказались следующие мотивационные факторы:

- самореализация;
- признание;
- деньги;
- возможность развития и повышения уровня профессионализма;
- интересная работа;
- прозрачность перспектив;
- работа в сильной управленческой команде;
- устойчивость компании;
- бренд работодателя.

По результатам онлайн-опроса 4000 сотрудников европейских компаний (он проходил в Германии, Франции, Нидерландах, Италии и Испании в 2006 г.) были определены следующие факторы мотивации сотрудников*:

1. Руководство компании проявляет интерес к благополучию сотрудников.
2. У сотрудников есть возможность совершенствовать свои профессиональные способности.
3. Руководство компании подает пример в плане ценностей компании.
4. В компании существует свобода в принятии решений, достаточная для того, чтобы добиваться хороших рабочих результатов.
5. Сотрудников привлекает репутация компании как работодателя.
6. Спектр задач, решаемых компанией, обеспечивает постоянную активность сотрудников.
7. Сотрудник участвует в командной работе в составе своей рабочей группы.
8. Сотрудников привлекает высокий уровень клиентоориентированности.
9. Сотрудников удовлетворяет общая рабочая атмосфера в компании.
10. Сотрудников устраивает приемлемый уровень их личной заработной платы.

Кроме того, получились следующие интересные выводы из результатов исследования сотрудников европейских компаний.

1. Четверть всех опрошенных считают себя увлеченными, заинтересованными в работе, 63% увлечены в средней степени, а 14% можно назвать «внутренне уволившимися».

У таких сотрудников нет эмоциональной привязки к предприятию, они работают менее продуктивно, чем те, кто сильно увлечен работой, и, кроме того, оказывают отрицательное влияние на коллектив.

2. Зарплата должна соответствовать требованиям занимаемой сотрудником позиции и рынка. Ему также важно основание, по которому рассчитывается та или иная оплата труда. Иначе говоря, компании стараются сделать процесс обоснования за-

* См. сайт www.e-xecutive.

рплаты прозрачным — например, через четкую постановку целей, достижение которых затем проверяется и обсуждается с сотрудником.

3. Только зарплата как единственное условие не является мотивирующей для сотрудников. На нее стоит скорее смотреть как на так называемый «гигиенический фактор». Иными словами, если люди не будут получать за свой труд деньги, которые им полагаются, они не будут работать. Для вовлечения их в трудовой процесс большое значение имеют нематериальные ценности, например сложные виды деятельности, представляющие для сотрудников определенный вызов, непосредственное рабочее окружение, а также бренд компании.

Провести анализ мотивационных факторов для предприятий малого и даже среднего бизнеса не составляет труда: разработали анкету (она была представлена в книге «Мотивация и оплата труда. Подходы. Инструменты. Практика» [5]), попросили сотрудников ответить на вопросы, проранжировали их мотивационные факторы и потребности, а затем проанализировали полученные данные и сделали выводы.

А если в компании работает 6–10 000 человек? Что делать в таком случае?

Рекомендую провести опрос сотрудников, которые относятся к категории так называемого «человеческого капитала», т. е. наиболее ценных для компании. Это могут быть компетентные руководители, квалифицированные специалисты и рабочие, а также рабочие редких профессий. Все эти сотрудники отличаются высокой результативностью и, возможно, лояльностью по отношению к компании (а может, вы учтете и дефицит таких специалистов на рынке труда).

Конечно, критерии человеческого капитала для вашей компании устанавливаете вы сами.

HR-директор одной российской компании рассказал, что для определения группы ценных сотрудников они используют три основных критерия:

- 1) результативность;
- 2) компетентность;
- 3) разделение ценностей компании (лояльность).

Кроме мотивационных важно еще определить так называемые гигиенические факторы, поскольку если их не удовлетворять, то ослабнет или вообще аннулируется действие мотивирующих факторов.

По теории Херцберга [6] гигиенические факторы не мотивируют на достижение результата. Например, улучшив условия труда, вы просто устраните неудовлетворенность сотрудников, но вряд ли повысите их результативность.

А самым сильным мотиватором Ф. Херцберг считает *достижение*. Он утверждает, что людей не мотивирует неудача; их мотивирует достижение. На некоторых сотрудников даже небольшие достижения действуют как мотиваторы. Если достижение и признание — самые сильные мотиваторы, то эффективным способом повышения производительности труда было бы предоставление больших возможностей для достижений, что позволило бы руководителю чаще выражать сотрудникам свою признательность (подробнее об этом — в главе 12).

Иначе говоря, хорошо бы провести анализ мотивационных факторов и потребностей сотрудников, а затем учесть их при разработке системы оплаты труда и мотивации, в том числе при создании ее немонетарной составляющей.

ТРЕТИЙ ПРИНЦИП: УСТРАНЕНИЕ ДЕМОТИВИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ

Выявите демотивирующие факторы, такие как конфликтность, внутренний дискомфорт, большой уровень стресса, невыполнение обещаний руководителями, недостижимые цели и задачи, отсутствие необходимых ресурсов для их выполнения, уравниловка, родственные связи, отсутствие зависимости вознаграждения от индивидуального вклада работника и другие. Все они снижают уровень мотивации сотрудника.

Поэтому, прежде чем проводить изменения в системе оплаты, выявите и устраните демотивирующие факторы, например, за счет изменений в организационной культуре компании, перераспределения ресурсов, обучения руководителей операционному менеджменту и т. д.

ЧЕТВЕРТЫЙ ПРИНЦИП: ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОНЯТНОСТЬ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Система вознаграждения должна быть понятна сотруднику, т.е. важно, чтобы он смог просчитать, какие усилия должен приложить для достижения данного результата и какое вознаграждение получит. По теории ожиданий В. Врума если усилия сотрудника будут соответствовать вознаграждению, то он будет мотивирован на выполнение данной задачи или на достижение результата.

Если же сотрудник не сможет посчитать, какое вознаграждение получит, из-за сложности его расчета, отсутствия четких и понятных для него критериев оценки и ее субъективности со стороны руководителя, то вряд ли он будет заинтересован в том, чтобы прилагать максимум усилий для выполнения стоящих перед ним целей и задач.

Скорее всего, такой сотрудник будет работать на среднем уровне своих возможностей.

Вроде бы простые, элементарные истины, но в наших российских компаниях все еще бывают ситуации, когда размер премирования зависит от субъективной оценки руководителя или его настроения. А у сотрудников порой нет ясности не только в том, как нужно выполнить задание, но и что от них требуется, чтобы руководитель был удовлетворен их работой, а они получили адекватное вознаграждение.

В таком случае сотрудник, даже если он этого хочет, вряд ли знает, как изменить свое поведение, чтобы получить большее вознаграждение.

Таким образом, если вы хотите получить мотивированного сотрудника, система вознаграждения должна быть понятной и прозрачной.

ПЯТЫЙ ПРИНЦИП: СПРАВЕДЛИВОСТЬ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Согласно теории справедливости А. Смита, вознаграждение должно быть справедливым: недопустима ситуация, которая часто встречается в наших компаниях, когда вновь пришедшему сотруднику за выполнение тех же самых функций выплачивается бóльшая зар-

плата. Если вознаграждение несправедливо, то возможными последствиями могут быть:

- приложение минимальных усилий в своей деятельности;
- демотивация сотрудника, потеря им интереса к работе;
- поиски параллельных доходов;
- воровство;
- интриги;
- увольнение.

За бóльший вклад или бóльшую ответственность и результативность должно, соответственно, выплачиваться и бóльшее вознаграждение.

Справедливость можно установить, если провести оценку должностей / рабочих мест и установить уровень заработной платы (постоянную часть) в соответствии с ценностью должности для компании: чем она выше, тем выше постоянная часть ЗП (см. главу 5), а величина ее переменной части зависит от результатов деятельности конкретного сотрудника (см. главу 6) .

ШЕСТОЙ ПРИНЦИП: ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ КАК ЗА ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ, ТАК И ЗА КОЛЛЕКТИВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Система оплаты будет эффективна, если в ней учитывается как индивидуальный, так и коллективный результат деятельности сотрудников. Иначе говоря, система вознаграждения должна включать в себя три составляющие (три вида результатов):

- индивидуальные;
- командные;
- организации.

Учитывая индивидуальный и коллективный результаты деятельности, мы стимулируем сотрудников на оказание взаимопомощи, поддержки, правильную расстановку приоритетов при распределении ресурсов.

Например, при вознаграждении менеджеров за достижение целей компании руководители будут расставлять приоритеты в распределении ресурсов таким образом, чтобы организация в целом

достигла своих целей. Иными словами, в первую очередь они должны предоставлять ресурсы тому подразделению, от которого зависят результаты деятельности всей компании, а не тому, кто «тянет одеяло на себя», например, пользуясь влиянием на генерального директора или врожденным даром аргументации и убеждения.

Из теории менеджмента известно, что чем больше индивидуальная составляющая вознаграждения, тем меньше мотивация сотрудника на предоставление информации и передачу опыта своим коллегам, потому что у него возникает желание сохранить свой опыт и знания для получения наилучшего результата по сравнению с другими.

И еще одно важное правило: чем ближе по иерархии позиция/должность к позиции генерального директора, тем выше должен быть процент коллективной составляющей, поскольку вклад сотрудника в результаты деятельности компании становится весомее.

СЕДЬМОЙ ПРИНЦИП: СВОЕВРЕМЕННОСТЬ ВЫПЛАТЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Должны быть установлены определенные и известные всем сроки выплаты как постоянной, так и переменной части зарплаты. Если вы задерживаете выплату переменной части ЗП, то тем самым не только снижаете мотивацию сотрудников на достижение результатов в будущий период, но и можете вызвать демотивацию, раздражение, неудовлетворенность и как следствие — потерю лояльности к компании и увольнение ценных специалистов.

По возможности сократите время между результатом деятельности сотрудника и выплатой премиальной части зарплаты.

ВОСЬМОЙ ПРИНЦИП: КОМПЛЕКСНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, КОТОРАЯ ДОЛЖНА ВКЛЮЧАТЬ КАК МАТЕРИАЛЬНОЕ, ТАК И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Как уже мы упоминали ранее, система мотивации вряд ли будет эффективной, если не выстроить наряду с материальной системой оплаты систему нематериального вознаграждения. Мы должны знать и использовать все возможные способы нематериальной мо-

тивации с учетом мотивационных факторов. Нам нужно создавать у сотрудника внутреннюю мотивацию — за счет его вовлеченности в работу и участия в новых интересных проектах. Мы должны дать ему возможность самореализоваться и, конечно, признавать его заслуги и достижения, чтобы в целом создать у сотрудника чувство удовлетворенности и радости от работы.

ДЕВЯТЫЙ ПРИНЦИП: МОНИТОРИНГ ЛОКАЛЬНОГО РЫНКА ЗАРПЛАТ. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЗАРПЛАТ

Раз в год проводите анализ локального рынка зарплат. Желательно получить информацию об уровне зарплат у ваших конкурентов.

Зарплата должна быть конкурентоспособной. Особенно важно анализировать уровень зарплат у ценных или дефицитных сотрудников по данной профессии на вашем рынке труда. Думаю, понятно, что, если их уровень зарплаты не будет соответствовать рыночному, они уйдут из компании.

После получения информации, конечно, с учетом ваших возможностей приведите зарплату на вашем предприятии к рыночному уровню. При ограниченном фонде оплаты труда осуществите данные изменения хотя бы для категории ценных руководителей и специалистов.

Исходя из последних рекомендаций западных гуру менеджмента, имеет смысл провести ранжирование руководителей и сотрудников на категории А, В и С.

А — выдающиеся руководители и профессионалы, добивающиеся высоких и рекордных результатов; это так называемый «человеческий капитал»;

В — хорошие руководители и профессионалы, добивающиеся средних результатов (в пределах нормы);

С — посредственные руководители и работники: они нерезультативны, и в оправдание этого у них всегда находится множество уважительных причин; это так называемые «кадры».

Дж. Уэлч, глава компании General Electric, всегда присутствовал при оценке руководителей: «Этот парень — первоклассный игрок, надо повысить его в должности и дать возможность купить изрядное количество акций по льготной цене, а этот парень — сильный

игрок “второго” сорта, обладающий хорошим потенциалом, следует определить те качества, которые надо в нем развить, и приравнять к нему коуча, а этот парень — неудачник, неисправимый игрок “третьего сорта”: самое время избавиться от него» [4].

Размер компенсации (доходов) руководителей и сотрудников категории В должен быть приравнен к рыночному, а категории А — быть выше рыночного.

Затем сотрудники, попавшие в группу А, т. е. лидеры, награждались бонусом, и у них появлялось больше возможностей карьерного и профессионального роста.

Сотрудников, попадавших в группу С (их примерно 10% от общего числа) увольняли, и на их место принимали других, с большим потенциалом.

Однако я не рекомендую российским компаниям строго придерживаться стратегии оценки, которую применял Дж. Уэлч. Конечно, уволить 10% сотрудников можно, но встает вопрос: а кем вы их замените? Вы уверены, что на их место найдете более компетентных? А затраты на подбор, адаптацию и обучение новых?

Пока по темпам роста и имиджу ваше предприятие нельзя сравнить с компанией General Electric, думаю, следует быть более осторожными и гибкими, когда речь идет об управлении человеческими ресурсами.

ДЕСЯТЫЙ ПРИНЦИП: ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В ПРОВЕДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Необходимо привлекать сотрудников, и в особенности руководителей, к участию в проектах по проведению изменений в системе оплаты труда или в используемых методиках. В этом случае вы сможете использовать их потенциал и учесть выдвигаемые ими предложения, что приведет к снижению сопротивления сотрудников/руководителей проводимым изменениям.

ОДИННАДЦАТЫЙ ПРИНЦИП: УЧЕТ ЭТАПА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ

Если ваша компания находится на стадии формирования или «младенчества», то скорее всего у сотрудников не существует четкого

определения функций и обязанностей, не придана ответственность каждой должности, а организационная структура постоянно меняется. Цели компании в основном связаны с расширением доли рынка, выходом на уровень безубыточности и т. д.

На этом этапе для руководителей очень важна нематериальная составляющая: возможность самореализации, интересная работа, признание в случае успеха и т. д.

В этом случае используйте простые схемы вознаграждения, особенно для менеджеров по продажам.

На следующем этапе развития организационная структура все еще находится в процессе развития, в ней продолжают происходить изменения, бизнес-процессы не прописаны, поскольку тоже меняются, не всегда есть четкое планирование, бюджетирование и т. д.

На этом этапе вряд ли нужно проводить балльно-факторную оценку должностей, осуществлять грейдинг или использовать действенную систему управления эффективностью, а также связывать систему вознаграждения с выполнением запланированных ключевых показателей эффективности, например из-за отсутствия статистики плановых значений данных показателей.

Только в конце данного этапа — интенсивного развития компании — начинаем разрабатывать и связывать систему вознаграждения с выполнением запланированных ключевых показателей эффективности.

И уже на третьем этапе — промежуточной стабилизации — назревает актуальность в оценке ценности должностей, т. е. проведении их балльно-факторной оценки и грейдинге, а также во внедрении системы Performance Management (управления эффективностью) для всех подразделений.

На четвертом этапе — при дальнейшем развитии (росте) компании имеет смысл внести коррективы в уже существующую систему грейдинга и вознаграждения.

Поэтому компании выгодно разрабатывать систему вознаграждения самой (или совместно с консультантами), а не отдавать все на откуп консалтинговой фирме. В этом случае при переходе на другой этап жизненного цикла она сможет провести необходимые изменения в системе оплаты труда самостоятельно, не обращаясь в очередной раз за помощью к консалтинговой компании и не доводя ситуацию до аб-

сурдной, когда существующая система вознаграждения (и грейдинг) становится «камнем преткновения» на пути развития бизнеса.

ДВЕНАДЦАТЫЙ ПРИНЦИП: СООТВЕТСТВИЕ СИСТЕМЫ КОМПЕНСАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

Система компенсации должна соответствовать корпоративной культуре компании, ее ценностям.

Если вы провозглашаете демократический стиль управления в компании, а топ-менеджеры авторитарно ставят цели перед своими подчиненными, не считаясь с их мнением, вряд ли это будет способствовать эффективности системы компенсации.

Если вы проповедуете командную работу, клиентоориентированность, а платите за достижение индивидуальных результатов, то в таком случае система компенсации не будет поддерживать провозглашаемые ценности. Например, если вы утверждаете, что для компании важно качество услуг, а платите процент за объем продаж, значит, ваша система вознаграждения не поддерживает ценности компании. Если у вас разработан кодекс стандартов поведения, свяжите их выполнение с вознаграждением.

Иными словами, важно определить ценности компании, выяснить, что их создает и поддерживает, и сформировать систему вознаграждения, соответствующую данным ценностям и корпоративной культуре в целом.

ТРИНАДЦАТЫЙ ПРИНЦИП: ВЗАИМОСВЯЗЬ С EMPLOYMENT BRAND — БРЕНДОМ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

Многие руководители тратят немало средств на формирование имиджа компании, но мало кто задумывается, что сегодня нужно уделять внимание и формированию ее бренда на рынке труда как работодателя. Если уменьшить текучесть кадров, и в особенности ценных сотрудников, то можно значительно сократить затраты.

Какой имидж вы хотели бы иметь на рынке труда?

В чем ваши сильные стороны как работодателя в отличие от ваших конкурентов?

Например, вам нужно создать имидж компании, где платят «правильным людям правильное количество за правильно сделанные вещи», где правильные люди — это люди с соответствующими ценностями и поведением; правильное количество — справедливое вознаграждение; правильно сделанные вещи — требуемый результат деятельности.

Проведите соответствующее исследование, а потом используйте полученные результаты для совершенствования системы оплаты труда.

Таким образом, для построения эффективной системы мотивации и оплаты труда нужно учесть 13 основных принципов:

1. Соответствие целей оплаты труда и мотивации целям предприятия.
2. Учет мотивационных факторов, ожиданий, потребностей персонала.
3. Выявление и устранение демотивирующих факторов.
4. Понятность и прозрачность системы вознаграждения.
5. Справедливость системы оплаты труда.
6. Вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты.
7. Своевременность выплаты вознаграждения.
8. Комплексность системы мотивации, которая должна включать материальное и нематериальное вознаграждение.
9. Конкурентоспособность ваших зарплат по отношению к рынку.
10. Вовлеченность персонала в проведение изменений.
11. Учет этапа жизненного цикла компании.
12. Соответствие системы компенсации корпоративной культуре.
13. Взаимосвязь с *employment brand* — брендом компании на рынке труда.

По результатам анализа существующих недостатков в системе оплаты труда российских компаний, с которыми я сотрудничала, наиболее часто приводились такие:

- неопределенность целей и стратегии компании;
- недостаточный учет потребностей и мотивационных факторов сотрудников;
- непонятность и непрозрачность системы вознаграждения;
- несправедливость системы оплаты труда;

- вознаграждение только за индивидуальные (особенно менеджеров по продажам) или только за коллективные результаты;
- неконкурентоспособность зарплат в компании по отношению к рынку.

С учетом вышеупомянутых принципов рекомендую при разработке эффективной системы совокупных доходов придерживаться следующего алгоритма (рис. 4.1).

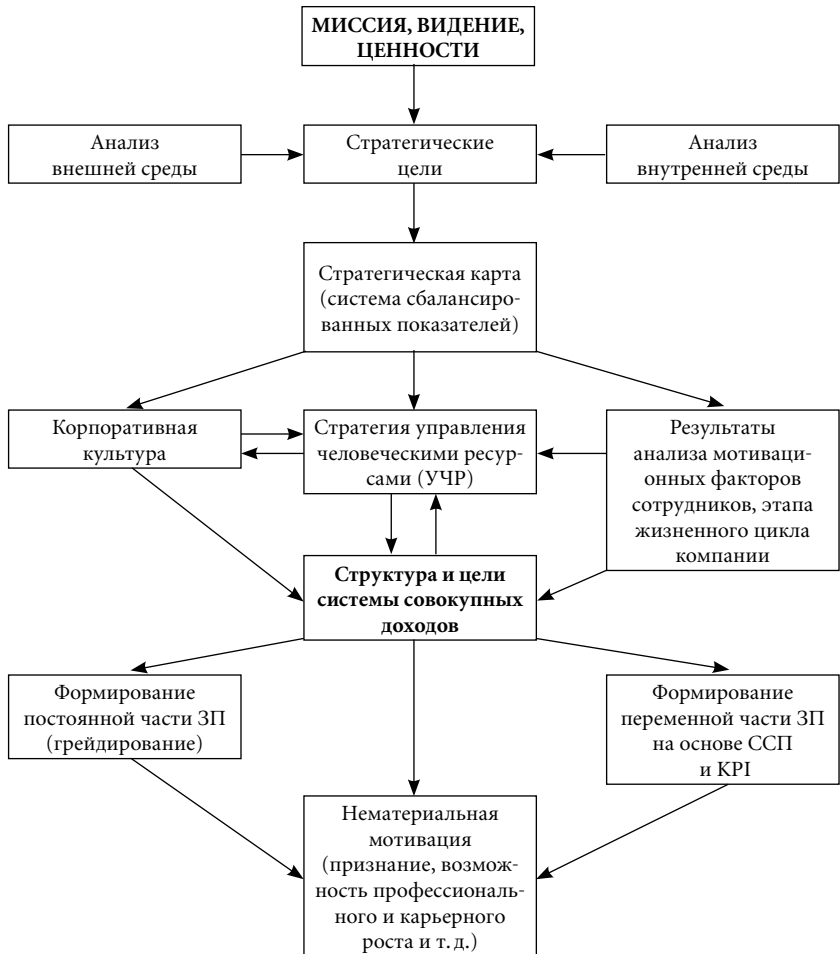


Рис. 4.1. Алгоритм разработки эффективной системы оплаты труда

Иными словами, структура и цели системы совокупных доходов должны быть выстроены на основе стратегических целей компании, стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР), корпоративной культуры, с учетом этапа жизненного цикла компании и других важных принципов, а также полностью интегрированы с другими основными направлениями УЧР: подбором и оценкой персонала, системой его профессионального и карьерного роста, обучения.

В следующих главах книги мы более подробно остановимся на основных составляющих системы оплаты труда (постоянной и переменной частях ЗП, системе льгот, нематериальной мотивации), их особенностях, типичных ошибках и «подводных камнях».

УПРАВЛЯЙ БАЗОВОЙ ЗАРПЛАТОЙ. СОВЕРШЕНСТВУЙ ПОСТОЯННУЮ ЧАСТЬ ЗП

Наличие справедливой системы оплаты труда, объективность заложенных в ней различий по ЗП влияют на отношение сотрудников к работе, их поведение, эффективность трудовой деятельности, а значит, и на успех компании.

Внутренняя справедливость в системе оплаты труда достигается путем разработки или корректировки постоянной части ЗП с учетом ценности данной должности для компании и на основе ее сравнения с другими.

Ценность должности определяется с учетом ее влияния на результат деятельности компании. Чем она больше, тем, соответственно, выше зарплата сотрудника, который ее занимает (в российских компаниях, как правило, это постоянная часть ЗП).

Ценность той или иной должности в компании определяется в результате проведения экспертной оценки должностей/рабочих мест.

Прежде чем приступить к осуществлению процедуры оценки должностей, важно определиться с методами оценки. Это могут быть ранжирование, классификация и балльно-факторный метод.

Ранжирование расставляет должности/рабочие места от наивысших до самых низших на основании их относительной важности для организации. При этом в процессе оценки эксперты определяют, какие работы наиболее, а какие — наименее важные.

Используется также метод парного сравнения должностей. При этом наиболее высоко оцененной должности присваивается самый высокий ранг.

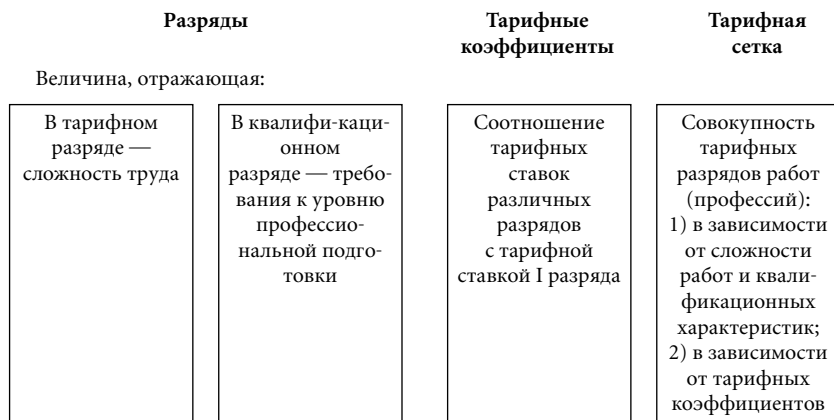


Рис. 5.1. Формирование тарифной сетки

Часто ранжирование проводится внутри отдела, а затем результаты обобщаются. Однако, поскольку нет строгих критериев оценки, на ее итог влияет субъективизм оценщиков.

Классификация. Проводится классификация оценки сложности работ, а результатом служит определение числа классов и их описание. Каждый класс охватывает определенный диапазон работ.

Метод классификации использовался при разработке тарифной сетки / тарифных разрядов для рабочих специальностей (рис. 5.1).

БАЛЛЬНО–ФАКТОРНЫЙ МЕТОД

Из всех методов наиболее распространенный — балльно-факторный, поскольку он наиболее точный и наименее субъективный. По-другому он еще называется «точечный».

Оценка проводится по факторам, выраженным в баллах, с учетом весов и уровней.

Ценность каждой должности определяется количеством установленных при ее оценке баллов.

Поскольку балльно-факторный метод — самый распространенный, остановимся на нем подробнее. Основные этапы проведения оценки приведены на рисунке 5.2.

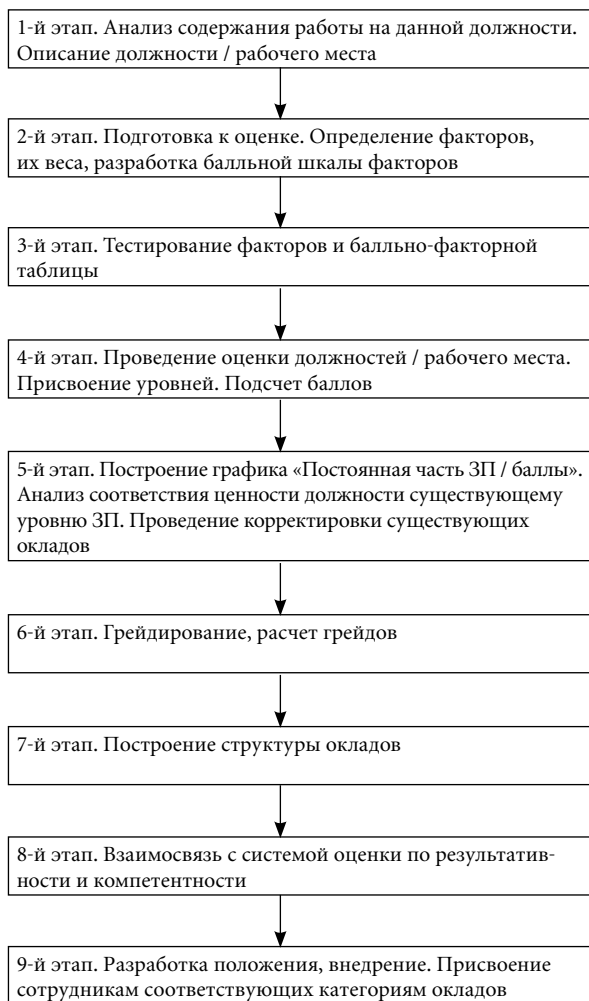


Рис. 5.2. Основные этапы оценки должностей / рабочих мест

Рассмотрим основные этапы разработки системы грейдов.

1-й этап. Анализ содержания работы на данной должности. Описание должности/рабочего места

Проведите анализ содержания работы, выполняемой на каждой должности / каждом рабочем месте, определите требования к долж-

ности, рабочему месту, необходимые для качественного выполнения данной работы, и сделайте описание должности, рабочего места. Анализ содержания работы — это процесс сбора и анализа информации, которая выявляет сходства и различия в деятельности сотрудников.

2-й этап. Подготовка к оценке. Определение факторов, их веса, разработка балльной шкалы факторов

Выбор факторов

В первую очередь нужно определиться с факторами, по которым будет производиться оценка. Их выбор зависит от специфики деятельности компании и стратегического направления бизнеса. При этом для оценки всех должностей / рабочих мест применяется единый набор факторов за исключением оценки, проводимой в компаниях диверсифицированного холдинга.

Чтобы отобрать факторы, нужно задать вопрос: «Что в деятельности сотрудников способствует росту стоимости компании?»

Факторы должны быть основаны на стратегии и ценностях компании и приемлемы для всех заинтересованных сторон. Если деятельность организации или ее стратегия коренным образом меняется, используемые факторы должны быть пересмотрены.

В процедуре оценки компании применяют широкое многообразие факторов, но все их можно поделить на группы: требуемые знания, умения, ответственность и условия работы.

Самый известный и широко используемый в мире — метод Хэя (The Hay Guide Chart Profile Method). Его разработал американский консультант Эдвард Хэй (Edward N. Hay), взяв за основу факторную систему оценки должностей (www.haygroup.com).

Метод Хэя включает использование следующих факторов:

- необходимые знания и опыт (Know-how);
- решение задач (проблем) (Problem Solving);
- уровень ответственности (Accountability).

Российскими компаниями уже накоплен собственный опыт оценки должностей, рабочих мест по балльно-факторному методу.

Какие же факторы для оценки они применяют? Например, одна из крупных российских компаний использовала следующие:

- уровень образования и опыт работы;
- сложность и новизна решаемых задач;

- навыки коммуникации;
- степень полномочий/свободы;
- финансовая ответственность;
- количество подчиненных;
- условия работы.

Важно раскрыть сам термин, определить понятие фактора, который вы используете.

Например, фактор «ответственность» означает ответственность за действия и результат этих действий. Измеряемое воздействие должности / рабочего места на конечный результат — это ответственность за действия и их последствия.

Сколько же должно быть факторов?

Если мы будем использовать большое количество факторов, то, во-первых, это затруднит и усложнит весь процесс оценки, а во-вторых, описания факторов могут пересекаться.

В практике западных компаний используется от трех факторов до двадцати одного.

Что касается российских компаний, то в них применяется от шести до девяти факторов.

Описание факторов по уровням

Далее мы должны сделать описание факторов по уровням и откорректировать различие между уровнями внутри каждого фактора. Большинство факторных шкал включает от трех до восьми уровней.

В таблице 5.1 приведен пример описания фактора «профессиональные знания», который включает в себя знание технологий, практических процедур, а также теоретических и профессиональных дисциплин.

Некоторые западные компании используют шкалу с со знаками +, -, -1, +1, -2, +2, -3, +3 и т. д.

Таким образом, разрабатывается до десяти уровней по некоторым факторам для адекватного проведения отличий между должностями.

Одни оценщики используют одинаковое количество уровней по всем факторам (например, 7–8), другие, допустим, Hay-group, применяют разное количество уровней по различным факторам, а также отрицательную и положительную шкалы для одного из факторов.

Таблица 5.1. Описание фактора «профессиональные знания, навыки»

Уровень фактора	Описание фактора
1	Профессиональные знания, навыки в узкой области. Выполнение простых операций. Навыки работы с простым оборудованием. Выполнение строго определенных функций. Не требуется предварительного опыта работы
2	Специализированные знания, навыки в узкой области. Навыки работы с техникой, оборудованием. Знание методик. Навыки могут быть приобретены путем обучения или опыта выполнения работ
3	Требуются применение основ теоретических знаний и профессиональная подготовка для выполнения заданий, процедур средней сложности. Работа требует понимания применения принципов, методик. Для руководителей рекомендуется уровень 3 или выше
4	Работа на данном уровне требует практического применения знаний, полученных в вузе. Нужны знания в нескольких областях, дополнительное обучение по специальности. Необходим опыт работы для выполнения сложных задач, а также навыки самостоятельного принятия решений. Для руководителей рекомендуется уровень 4 или выше
5	Необходимы глубокие профессиональные знания. Работа на данном уровне требует практического применения знаний и опыта работы на данной должности, специальной подготовки для разработки и практического применения концепций, методик
6	Нужны выдающиеся профессиональные знания. Работа требует мастерского владения концепциями и различными методиками благодаря углубленному совершенствованию в узкоспециализированной области (глубина знаний) или всестороннему бизнес-опыту (широта знаний) в большом диапазоне областей
7	Наличие экспертных знаний и опыта (с особенной глубиной) в научной или специальной области, а также владение ими и применение их на экспертном уровне

Компании, производящие оценку самостоятельно, могут выбрать и использовать собственный набор факторов, что даст дополнительную точность при оценке.

Взвешивание факторов по их важности

Мы должны рассмотреть все факторы, а затем ранжировать их по степени важности, значимости для компании и придать им вес.

Общий вес всех факторов — 100%.

Например, в одной из российских производственно-торговых компаний, где мы осуществляли консалтинговый проект по оценке должностей, веса распределились следующим образом (табл. 5.2).

Таблица 5.2. Ключевые факторы и их весовое распределение

Факторы	Вес, %
Степень полномочий	10
Масштаб действий (оборот)	10
Степень влияния на результат	25
Технические/профессиональные знания	15
Управленческие навыки	10
Навыки взаимодействия	10
Сложность принятия решений	20

Существует некоторая закономерность в зависимости от специфики деятельности организации: торговые компании больший вес придают фактору ответственности, производственные предприятия — техническим/профессиональным знаниям, компании, занятые в сфере услуг, — профессиональным знаниям и навыкам взаимодействия.

Весы могут устанавливаться рабочей группой экспертов, но утверждаются (а значит, и корректируются) топ-менеджерами компании.

Разработка балльно-факторной шкалы

Существует несколько вариантов разработки факторных шкал с учетом весов и балльных значений интервалов между уровнями факторов.

В таблице 5.3 представлен один из вариантов такой шкалы.

Специалистам, занимающимся разработкой системы грейдов, рекомендую обратиться к моей книге «Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика» [5], в ней представлены два варианта шкалы и подробно описаны шаги по построению таблицы.

Для построения такой таблицы важно установить вес отобранным и прописанным факторам.

В данном варианте можно использовать различное количество уровней по разным факторам. Допустим, в этот раз получилось следующее распределение по весам:

- степень полномочий — 10%;
- масштаб действий — 20%;
- степень влияния на результат — 20% и т. д.

С учетом веса устанавливаем значение первого уровня, а затем — интервал по шкале уровней. В данном случае я беру 20%-ный шаг от одного уровня к другому: чем больше уровень, тем больше получится интервал в баллах между уровнями. Например, при восьми уровнях фактора «свобода действий» получаем следующие значения в баллах:

1-й уровень — 10 баллов (минимальное значение), 2-й — 12, 3-й — 14 и т. д.

Все полученные вычисления заносятся в балльно-факторную матрицу (табл. 5.3).

После составления матрицы переходим к следующему этапу: оценке должностей. Однако сначала нужно провести обучение членов экспертной группы.

3-й этап. Тестирование факторов и балльно-факторной таблицы

Возьмите репрезентативную выборку, т. е. примерно 10% должностей, которые нужно охватить оценкой.

Цель тестирования — проверить, в какой мере факторы охватывают все стороны оцениваемых должностей и соответствуют им, четко ли сформулированы определения уровней, охвачены ли все предъявляемые к оцениваемым должностям требования.

4-й этап. Проведение оценки должностей / рабочих мест.

Присвоение уровней. Подсчет баллов

Экспертная группа проводит оценку должностей и рабочих мест с использованием заранее подготовленных документов:

- 1) описания организационной структуры компании;
- 2) описания должностей;
- 3) описания факторов по уровням;
- 4) факторной таблицы баллов.

Таблица 5.3. Балльно-факторная матрица

№	Фактор	Вес фактора, %	Измерения фактора	Вес фактора, %	Уровни факторов					
					1	2	3	4	5	6
1	Ответственность	50	Свобода действий	10	10	12	14	17	20	24
			Масштаб действий, величина воздействия	20	20	24	29	35	41	49
			Тип влияния на результат	20	20	24	29	35	41	
2	Знания, навыки	35	Профессиональные знания	15	15	18	22	26	31	37
			Управленческие навыки	10	10	12	14	17	21	
			Навыки взаимодействия	10	10	12	14	17	21	
3	Решение задач	15	Область решаемых задач	5	5	6	7	9	10	
			Сложность решаемых задач	10	10	12	14	17	21	
	ВСЕГО	100								

Один из принципов проведения оценки: экспертная группа проводит относительную оценку должностей, а не сотрудников (руководителей). Важно абстрагироваться от конкретных людей, занимающих данные должности.

Снизить субъективизм оценки поможет и наличие в экспертной группе внешнего консультанта.

Проводится относительная оценка по факторам, начиная от руководителя компании и заканчивая неквалифицированным рабочим (уборщицей).

При этом рабочая группа каждый раз при оценке обращается к описанию факторов по уровням.

Баллы, полученные по разным факторам, складываются, и мы получаем суммарный результат оценки должности / рабочего места. Причем экспертная группа проводит сравнительную оценку должностей, т.е. при оценке мы сравниваем требования, предъявляемые к одной должности, с требованиями, предъявляемыми к другой.

Например, экспертная группа оценила две должности из департамента управления человеческими ресурсами: директора по персоналу и начальника отдела кадров, используя балльно-факторную матрицу (табл. 5.3). Результаты этой оценки приведены в таблице 5.4.

Таблица 5.4. Результаты оценки должности директора по персоналу

Факторы	Уровень/баллы	
	Директор по персоналу	Начальник отдела кадров
Степень полномочий	5/20	3/14
Масштаб действий	5/41	4/35
Степень влияния на результат	4/35	3/29
Технические/профессиональные знания	6/37	4/26
Управленческие навыки	4/17	3/14
Навыки взаимодействия	5/21	4/17
Среда принятия решений	4/9	3/7
Сложность принятия решений	4/17	3/14
Итого	197 баллов	156 баллов

Получив суммарные значения баллов по должностям, мы можем перейти к расчету грейдов.

5-й этап. Построение графика «Постоянная часть ЗП/баллы». Анализ соответствия ценности должности существующему уровню ЗП. Проведение корректировки существующих окладов

После определения количества баллов составляем таблицу со списком должностей (табл. 5.5), выставляем для каждой из них по-

лученные баллы и существующую постоянную часть заработной платы.

В программном приложении Excel с использованием данных оценки, занесенных в таблицу, выстраиваем график: по оси X отражаем количество баллов, по оси Y — постоянную часть заработной платы (далее будем употреблять термин «оклад») (рис. 5.3).

Таблица 5.5. Таблица должностей

Должность	Баллы	Оклады
Генеральный директор	450	90 000
Директор по производству	415	60 000
Коммерческий директор	440	50 000
Директор по персоналу	420	46 000
Главный инженер	430	54 000
Зам. гендиректора по общим вопросам	365	42 200
Нач. основного цеха	335	35 000
Нач. ремонтного цеха	320	31 000
Руководитель отдела продаж	330	33 000
Мастер	285	24 000
Наладчик ЧПУ	260	26 000
Инженер	235	15 000
Экономист	210	15 000
Квалифицированный рабочий	185	18 500
Неквалифицированный рабочий	120	9 000

После этого выстраиваем линию тренда.

На графике достаточно наглядно видны несоответствия: разброс точек, располагающихся выше или ниже линии тренда. В некоторых компаниях он еще больше, чем в российской компании, которую мы приводим в пример.

В идеале если бы постоянная часть ЗП соответствовала полученной значимости (вкладу) должности, то все точки оказались бы на

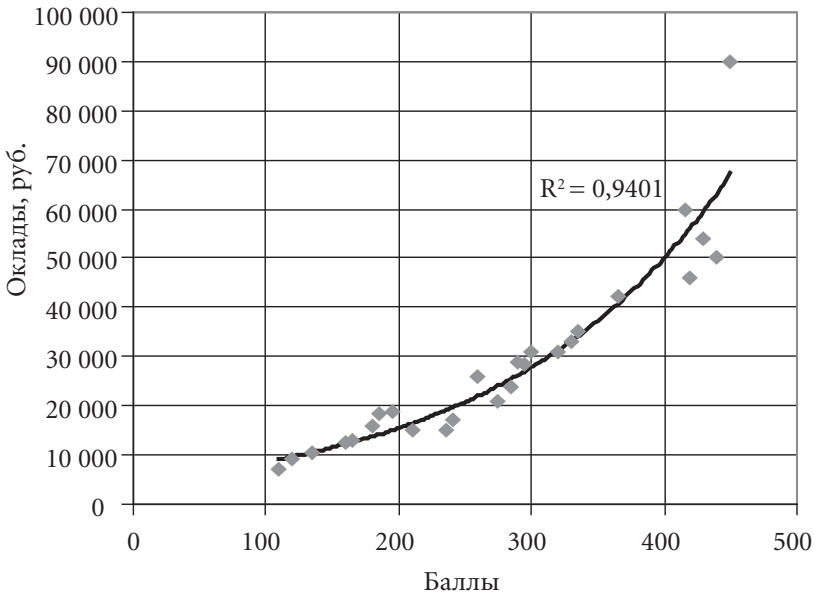


Рис. 5.3. Зависимость постоянной части ЗП от ценности должности

линии тренда или были бы приближены к ней. Оклады оказались заниженными для должностей, точки которых лежат ниже линии тренда, например для должности директора по персоналу (420 баллов при окладе 46 000 рублей), инженера (235 баллов при окладе 15 000 рублей), и наоборот, завышенными для должностей, точки которых лежат выше линии тренда.

По результатам оценки можно провести анализ существующих на предприятии окладов (постоянных частей ЗП) относительно ценности каждой должности и ее влияния на результат деятельности компании.

Важно проанализировать причину отклонений. Например, возможно, была допущена ошибка при оценке, поэтому стоит вернуться к предыдущему этапу и еще раз проверить правильность оценки и расчета баллов для данной должности. При обнаружении ошибки на этапе оценки следует провести ее еще раз, а затем внести необходимые изменения.

Для принятия окончательного решения по присвоению оклада для должности хорошо бы учесть уровень зарплат на рынке труда в вашем регионе.

Затем по результатам анализа результатов оценки (несоответствий оклада и ценности должности), данных, полученных на рынке труда, а также ваших возможностей (не всегда в случае заниженных окладов мы можем сразу поднять их уровень, т. е. увеличить фонд оплаты труда), внесите необходимые изменения для соответствующих должностей.

Иначе говоря, при принятии решения мы должны учесть:

- значения фактических зарплат (окладов);
- их рыночные значения;
- их значения с учетом возможностей и стратегии компании, касающихся системы компенсации.

6-й этап. Грейдирование. Расчет грейдов

Grade в переводе с английского означает «степень, ранг, класс, уровень». К одному и тому же грейду относят должности, близкие и равные по значимости и ценности вклада в организацию на основании проведенной балльно-факторной оценки. Иначе говоря, должности, набравшие близкие значения баллов, относят к одному и тому же грейду.

Для чего нужно грейдирование?

С системой грейдов связывают вилки зарплат, системы премирования, карьерного роста (чем выше грейд, тем выше должность и больше ЗП), выплаты годового бонуса, льгот (чем выше грейд, тем больше пакет льгот) и т. д.

Существует несколько схем перехода к системе грейдов, которые используются российскими компаниями.

Некоторые из них применяют кластеры профессий (от кластера «низкоквалифицированный персонал» до кластера «топ-менеджеры»), сгруппированных по должностям, получившим примерно одинаковое количество баллов. Грейды в таком случае получаются с непропорциональными диапазонами баллов.

Или можно заранее определить количество рангов (грейдов), а потом полученное количество баллов разделить на равные части. Но это означало бы произвольное установление границ ранжирования вследствие чего, возможно, должности, которые бы следовало поместить в один грейд, разойдутся по разным грейдам.

При другом подходе используется математический расчет с определением диапазона значения грейда в баллах с установленным шагом от 15 до 30% [5].

Оптимальным считается метод естественных разрывов [3] — анализ порядка полученных баллов, чтобы выявить разрывы в баллах оценки между соседними должностями.

Полученные должности с присвоенными им грейдами можно занести в таблицу грейдов по подразделениям (табл. 5.6).

Таблица 5.6. Матрица грейдов

Грейд	Коммерческое подразделение	Финансовый департамент	Управление персоналом	ИТ
1				
2	Оператор	Кассир		
3		Бухгалтер	Инспектор отдела кадров	
4		Экономист	Менеджер по подбору персонала	Системный администратор
5	Менеджер по продажам			Ведущий программист
6	Руководитель отдела продаж			Руководитель службы ИТ
7		Главный бухгалтер	Директор по персоналу	
8	Коммерческий директор	Финансовый директор		

Получаем систему карьерного роста в организации, которая оказывает существенную помощь при осуществлении ротации внутри предприятия и между подразделениями одного холдинга.

7-й этап. Построение структуры окладов

Для того чтобы создать прозрачную систему профессионального роста, разработаем «вилки» — ступени окладов на каждом грейде,

присвоим им категории (квалификационные уровни) и свяжем с оценкой по компетенциям.

Желательно придерживаться следующих шагов.

Шаг 1. Установим среднюю величину постоянной части ЗП (оклада) для каждого грейда. Можно назвать ее базовой точкой грейда, исходя из значения фактических зарплат (окладов) и рыночных значений.

Шаг 2. Разработаем вилку окладов для каждого грейда (табл. 5.7).

Таблица 5.7. Вилка окладов

Категория	
5	+30%
4	+15%
3	Среднее значение
2	-15%
1	-30%

Значения в таблице — рекомендуемые, вы можете скорректировать их в соответствии с вашими возможностями.

Изучите различия в оплате между базисными точками в смежных грейдах.

Приемлемые различия — в пределах 15–20%, за исключением самых высоких уровней.

Полученные результаты с построением вилок окладов по первому варианту представлены на рисунке 5.4.

Обратите внимание, что вилки окладов предыдущего грейда пересекаются с вилками окладов последующего грейда, т. е. оклад специалиста с высоким уровнем профессионализма может быть выше, чем оклад руководителя с небольшим опытом работы на управленческой должности.

8-й этап. Взаимосвязь с системой оценки по результативности и компетентности

Как вы видите из таблицы 5.7, соответствующий уровень оклада конкретного сотрудника связан с категорией или квалификационным уровнем.

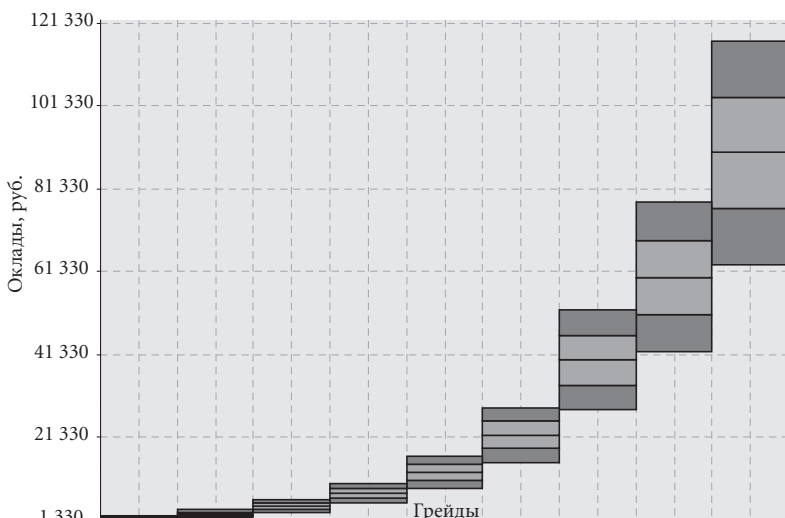


Рис. 5.4. Структура окладов, основанная на системе грейдов

Увеличение оклада в пределах одного грейда, т.е. повышение категории, можно поставить в зависимость от результатов годовой оценки сотрудника. Более высокая категория присваивается:

- 1) при условии результативности сотрудника;
- 2) при условии роста его компетенций.

Иными словами, чтобы система грейдов заработала эффективно, нужно смоделировать компетенции и внедрить в компании оценку по компетенциям, а также систему вознаграждения по результатам (Performance Management).

9-й этап. Разработка положения, внедрение. Присвоение окладов сотрудникам соответствующих категорий

Для принятия окончательного решения по назначению сотруднику того или иного оклада нужно учесть грейд должности, которую он занимает, существующую величину его оклада, а также результативность и уровень компетентности.

Исходя из анализа полученных данных по результатам оценки, вы присваиваете данному сотруднику категорию (квалификационный уровень) и устанавливаете соответствующую ей величину оклада.

Если, исходя из результатов оценки должности, вы получили завышенное существующее значение оклада данного сотрудника для данной должности, то лучше сохранить (или заморозить) ранее установленный ему оклад, уровень которого, согласно российскому законодательству, нельзя снижать (за исключением случаев несоответствия требованиям должности, установленным по результатам аттестации). Если сотрудник этого заслуживает, вы можете повысить его в должности и, соответственно, перевести в другой грейд.

Если по сравнению с полученными уровнями для данного грейда реальная величина оклада сотрудника занижена, то необходимо, в соответствии с ценностью должности, повысить ее до оклада, соответствующего ближайшему квалификационному уровню.

Очень важно дать сотруднику право обратиться с просьбой пересмотреть грейд (или категорию), если он не будет удовлетворен вашим решением.

Пример 1. Результаты разработки системы постоянной части зарплаты в российской производственно-торговой компании (250 человек).

Факторы и вес:

- профессиональные знания и умения — 15%;
- управленческие навыки — 10%;
- навыки взаимодействия, коммуникативность — 15%;
- уровень ответственности — 15%;
- степень влияния на бизнес-результаты — 20%;
- сложность решаемых проблем — 15%;
- стрессоустойчивость — 10%.

В результате оценки должности и в соответствии с количеством баллов были скорректированы оклады и установлены следующие грейды (табл. 5.8).

Таблица 5.8. Система грейдов

Должность	Баллы	Грейд
Генеральный директор	290	11
Коммерческий директор	260	10
Финансовый директор	255	10

Окончание табл. 5.8

Должность	Баллы	Грейд
Директор по производству	249	10
Главный бухгалтер	218	9
Управляющий филиалом	192	8
Директор салона-магазина	188	8
Главный инженер	186	8
Начальник отдела корпоративных продаж	169	7
Начальник цеха	163	7
Руководитель ИТ	160	7
Начальник отдела поставки	152	6
Руководитель службы персонала	144	6
Начальник транспортного отдела	120	5
Менеджер по продажам, по качеству	104	4
Мастер цеха	102	4
Бухгалтер, инспектор отдела кадров	85	3
Водители	69	2
Рабочие	60	1–2

Построим также график зависимости существующей системы окладов от количества баллов, полученных в результате оценки (рис. 5.5).

В результате разработки и корректировки зарплат были устранены несоответствия, а значит, и несправедливость в оплате труда. Принципы установления окладов (вилок) стали более прозрачными и понятными для сотрудников. В результате создания системы карьерного и профессионального роста снизилась текучесть персонала.

Его подбор стал более эффективным, поскольку были определены точные требования к должности, в том числе к компетенциям, необходимым сотруднику на данной должности.

Пример 2. Американская компания (30 000 человек).

Структура заработной платы состоит из 25 грейдов, каждому из которых соответствуют три категории. Чем выше грейд, тем выше

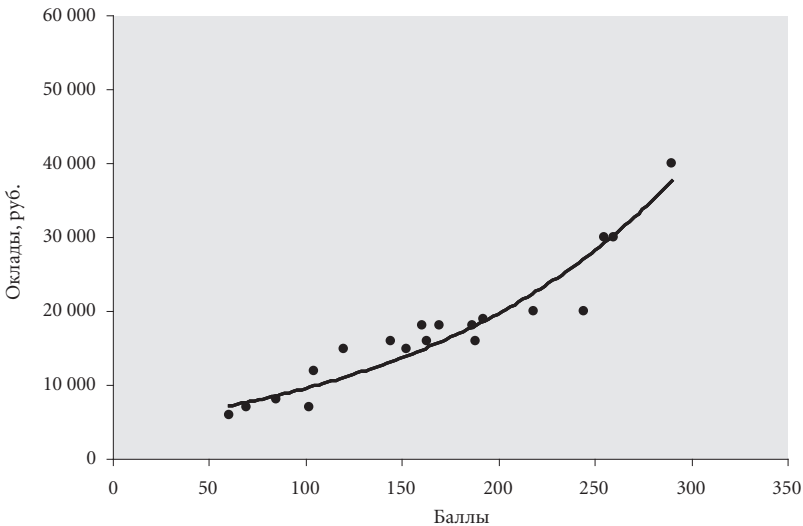


Рис. 5.5. График распределения постоянной части ЗП

уровень ЗП в соответствии с иерархией, а чем выше категория, тем выше уровень ЗП в пределах одного грейда.

Та или иная категория присваивается в результате оценки, которая проводится один раз в год и осуществляется по результативности и по компетенциям.

Ниже приведены критерии оценки для руководителей, влияющие на присвоение той или иной категории.

1. Знание бизнеса: финансовых показателей для принятия решений и контроля над бизнесом; технологий и процессов; маркетинга (знание нужд потребителей, знания в области управления продажами и т. д.).
2. Достижение результатов через выполнение целей.
3. Сохранение фокуса на удовлетворенности покупателей и клиентов.
4. Разделение миссии и стратегических целей компании (ясное понимание, демонстрация соответствующего поведения и т. д.).
5. Проявление (*demonstrating*):
 - высоких этических стандартов в поведении и разделении ценностей компании (выполнении норм корпоративной культуры);

- стремления к инновациям и поддержанию творческой атмосферы;
 - готовности к изменениям, происходящим в компании;
 - персональной ответственности за все принятые решения, действия;
 - открытое и эффективное общение, обмен идеями и информацией.
6. Сочетание создания высокоэффективной команды и наличия индивидуальных достижений: прием талантливых специалистов, обеспечивающих успех организации, мотивация, коучинг и развитие сотрудников.
 7. Построение успешных продуктивных взаимоотношений с сотрудниками, клиентами, бизнес-партнерами.

Каждому критерию придают определенный вес, исходя из его значимости для компании в данный период времени. Самый большой вес имеет второй критерий, а именно — достижение результатов через выполнение целей.

Чем более профессионален сотрудник, тем более высокую категорию, а значит, и более высокую заработную плату он получает. В результате в компании создается мотивация не только на карьерный рост (грейды), но и на постоянное совершенствование и развитие сотрудников, их профессиональный рост.

Нужно также отметить, что категория не присваивается один раз и навсегда, она может ежегодно меняться в зависимости от результативности и компетентности сотрудника. Поэтому руководителю (сотруднику) нужно приложить усилия, чтобы сохранить прежнюю или получить более высокую категорию, а соответственно и зарплату.

Хочу отметить, что в американских компаниях балльно-факторная оценка должностей используется для разработки всей заработной платы, т.е. компенсационного дохода сотрудника, а не только постоянной ее части. Иными словами, все зарплаты и бонусы привязаны к грейдам.

Поэтому у вас есть выбор: вы можете использовать любой из двух подходов:

- 1) изложенный выше, а именно — применение оценки должностей для установления постоянной части ЗП, а также взаимосвязь между постоянной частью ЗП и грейдами.

- 2) западный и американский подход формирования ЗП, увязав всю ЗП со значениями уровней и грейда.

Оценка должностей / рабочих мест позволяет проанализировать структуру выплат в пределах организации, выявить такие недостатки, как, например, дублирование функций, а также определить, на каких рабочих местах или в каких подразделениях имеются несоответствия в оплате труда.

Метод также полезен при определении размера зарплаты для новых должностей.

В результате мы получаем:

- конкурентоспособную унифицированную систему заработной платы (или ее постоянной части) для всей компании в зависимости от ценности должности и ее вклада в компанию;
- прозрачную и понятную систему карьерного и профессионального роста, связанную с системой оплаты;
- систему оценки, интегрированную с системой оплаты;
- систему подбора и отбора персонала в соответствии с компетенциями, которые требуются на данной должности.

КАК СВЯЗАТЬ ЦЕЛИ КОМПАНИИ И ССП С СИСТЕМОЙ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТЬЮ ЗП)?

Когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого.

Р. Каплан, Д. Нортон

Нужно ли связывать систему сбалансированных показателей с системой вознаграждения (компенсации) сотрудников? Создаст ли такая система вознаграждения мотивацию у руководителей, сотрудников на достижение сбалансированных целей и показателей? Какие проблемы и трудности могут возникнуть при ее внедрении?

В первую очередь обратимся к источнику — к авторам, разработавшим ССП.

В своей книге «Организация, ориентированная на стратегию» Нортон и Каплан приводят следующий пример: «По отчетам компании A Mercer Consulting Group, Inc., проводившей изучение систем материального поощрения в 214 западных компаниях, 88% считают зависимость вознаграждения от выполнения показателей ССП очень эффективной. Точно такой же результат получили и аналитики из HAY Group, INC., изучившие 15 организаций, разработавших и внедривших ССП. 13 из них поставили оплату труда в зависимость от достигнутых показателей» [8].

Такая взаимосвязь, по мнению разработчиков ССП Р. Каплана и Д. Нортон, «играет две очень важные роли: концентрирует вни-

мание персонала на решающих показателях и является мощным стимулом достижения стратегических целей компании» [8].

Действительно, разработка ССП — очень важный этап в стратегическом управлении компанией и реализации ее стратегии, но как сделать так, чтобы эта система эффективно работала в компании, т. е. руководители и сотрудники были заинтересованы в достижении стратегических целей и выполнении показателей?

Давайте обратимся к имеющемуся опыту западных и американских компаний, разработавших и внедривших компенсационные системы [9].

Влияние различных составляющих на премиальные выплаты сильно различается:

«В схеме поощрительной выплаты финансовые индикаторы составляли 40% от остальных; показатели клиентской составляющей — от 15 до 25%; параметры обучения и роста — от 15 до 20%» [9].

Например, компания Mobil NAM@R разработала показатели для каждой составляющей ССП. Премиальная часть ЗП сотрудников подразделения (бизнес-единицы) зависела от количества набранных баллов. Их рассчитывали следующим образом: фактор достижения результатов по различным показателям умножали на реальную ценность показателя с учетом сложности его выполнения.

Брайан Бейкер, президент компании Mobil NAM@R, по этому поводу писал: «Традиционно людей вознаграждали за полное и своевременное решение поставленных задач и наказывали, если цели не были достигнуты. Поэтому выбор заведомо легких заданий стал весьма распространенным приемом. Я предпочитаю дать более высокую оценку менеджеру, который ставит сложные задачи и, может быть, не всегда выполняет их, чем тому, кто ставит простые цели и быстро и без труда достигает их».

Кроме того, премируя сотрудников за достижение не только финансовых показателей, но и показателей по другим направлениям («бизнес-процессы», «клиенты», «развитие»), компания тем самым демонстрирует уверенность в необходимости добиться их выполнения, чтобы ее деятельность оказалась успешной, а также показывает важность и значимость разработанных карт для руководства и организации в целом.

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ВО ВЗАИМОСВЯЗИ С ССП В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Рассмотрим пример вознаграждения, установленного на основе взаимосвязи с ССП, для российской производственно-торговой компании, стратегическая карта которого приведена на рисунке 6.1.

Для каждой цели было разработано по два-три показателя.

На основе стратегической карты компании были разработаны карты подразделений и определены КРІ — ключевые показатели эффективности для руководителей подразделений, отделов, от выполнения которых зависела переменная часть их ЗП.

В процессе внедрения системы вознаграждения из-за сложности расчетов и вычисления результатов, а также значительных временных затрат мы ранжировали показатели и оставили наиболее значимые из них.

Например, если для руководителей подразделений получилось по шесть-семь показателей, то для руководителей среднего звена их осталось пять-шесть: один-два (в зависимости от должности) на каждую составляющую.

Обычно у руководителей, чья деятельность непосредственно влияет на конечный результат, в таблице целей получается больше финансовых показателей.

В таблице 6.1 использованы следующие обозначения показателей:

- Ф — финансовые;
- К — клиентские;
- ВП — внутренних процессов;
- Р — развития.

Вес отражает значимость цели для компании, но иногда учитывает и сложность достижения цели.

Раньше переменная часть заработной платы руководителя отдела продаж данной компании зависела от одного показателя, а именно — от объема продаж. Естественно, что все усилия и внимание он направлял на достижение этой цели.

Однако стали возникать проблемы с качеством обслуживания, не осуществлялся активный поиск новых клиентов, и прибыль на предприятии начала падать.

Рентабельность региональных точек продаж была низкой.

Таблица 6.1. Цели и КРІ для коммерческого директора (шесть показателей)

Составляющая ССП	Цели	Показатели	Вес
Ф1	Рост рентабельности продаж	Рентабельность продаж	30
Ф2	Рост доли рынка	Объем продаж по новым клиентам	20
Ф3	Рост объема продаж продукции собственного производства	Объем продаж продукции собственного производства	20
К	Улучшение качества обслуживания	Уровень удовлетворенности клиентов	15
ВП	Снижение затоваренности склада	Процент снижения	10
Р	Внедрение системы Sales-expert	Работа в информационной системе Sales-expert	5

Кроме того, зависимость только от показателя объема продаж создавала у руководителя мотивацию на достижение краткосрочных целей.

В будущем отсутствие сбалансированности в показателях предприятия, подразделения и сотрудников, т. е. наличие хороших результатов по одному финансовому показателю (например, по тому же объему продаж) без столь же хороших результатов по другим направлениям развития, может оказаться критичным для предприятия.

Приведем еще один пример. Генеральный директор, озвучивая цели возглавляемой им ИТ-компании, рассказал, что одна из основных задач — создание нового продукта и его реализация, но руководители редко проявляют инициативу и не уделяют этому вопросу достаточно усилий и времени. Когда мы спросили о системе вознаграждения, то оказалось, что довольно значительный бонус руководителей департаментов в основном зависел от годового дохода компании, ее прибыли.

Понятно, что сотрудники будут прилагать основные усилия к тому, чтобы реализовать уже имеющиеся программные продукты, а не к тому, чтобы создать новые, поскольку на это нужно потра-

тить много времени и по этой причине они могут потерять прибыль на существующих продуктах.

Иначе говоря, отсутствие взаимосвязи между системой вознаграждения и целями чаще всего является причиной их невыполнения.

В системе компенсации руководителей данной компании нужно было сбалансировать финансовые цели (прибыль) с удовлетворенностью клиента, качеством существующего продукта и предоставляемых услуг (клиентская составляющая) и созданием нового продукта (бизнес-процессы).

Для директоров поддерживающих подразделений будут преобладать показатели внутренних бизнес-процессов (табл. 6.2).

Таблица 6.2. КРІ для директора по персоналу (шесть показателей)

Составляющая ССП	Цели	Показатели	Вес
Ф1	Выполнение бюджета	Сумма бюджета	20
К	Рост удовлетворенности клиента	Удовлетворенность внутреннего клиента	20
ВП1	Повышение эффективности подбора сотрудников	Процент закрытых вакансий	15
ВП2		Процент сотрудников, прошедших испытательный срок	15
ВП3	Повышение эффективности обучения	Эффективность обучения	20
Р	Повышение лояльности сотрудников	Удовлетворенность сотрудников	10

Поскольку основные клиенты директора по персоналу — внутренние, мы используем показатель «удовлетворенность внутреннего клиента». Для его расчета должны быть определены:

- экспертная группа (внутренние клиенты);
- критерии показателя;
- балльная шкала выраженности.

Экспертами на данном предприятии были генеральный директор и топ-менеджеры, которые оценивали показатель удовлетвореннос-

ти по разработанным критериям и на основе количества набранных баллов. Поскольку директор по персоналу влияет на повышение лояльности сотрудников косвенно, то мы можем поставить для данного показателя на этой должности только небольшой вес.

Понятно, что в результате установления взаимосвязи между системой вознаграждения и ССП сотрудники сосредоточат основное внимание на выполнении тех показателей, которые непосредственно влияют на премиальную часть ЗП, и будут игнорировать те, что не указаны в ССП. Поэтому нужно достаточно внимательно относиться к проектированию КРІ, например отследить наличие причинно-следственной связи между показателями различных составляющих. Проверьте, влияют ли выбранные вами показатели:

- развития персонала — на выполнение целей и показателей, отраженных в составляющей внутренних бизнес-процессов;
- показатели внутренних бизнес-процессов — на выполнение целей и показателей, отраженных в клиентской составляющей, и т. д.

Например, в торговой компании, приведенной в примере, после осуществления такой проверки и выявления причинно-следственных связей пришлось отказаться от некоторых показателей в составляющей развития персонала: как выяснилось, некоторые из них не влияли на выполнение целей — как установленных в составляющей внутренних бизнес-процессов, так и определенных в клиентской составляющей.

Кроме того, руководство компании должно четко представлять, из каких средств будет выплачиваться премиальная часть ЗП при невыполнении финансовых показателей. Если вознаграждение по достигнутым показателям в нефинансовых сферах не выплатят из-за отсутствия прибыли, то сотрудники будут демотивированы и вряд ли в следующий раз проявят заинтересованность в выполнении показателей, да и скорее всего потеряют доверие и интерес к самой ССП.

Конечно, можно ввести предельно допустимое значение для финансового показателя. При его недостижении вознаграждение не будет выплачиваться полностью. В таком случае важно донести данную информацию до каждого сотрудника и объяснить необходимость введения такого ограничения всему персоналу.

Чаще всего начинают внедрять во взаимосвязи с ССП систему вознаграждения топ-менеджеров. Во-первых, легче провести декомпозицию стратегической карты компании до уровня подразделений, а во-вторых, это сразу дает ощутимый эффект.

А если решили идти далее, т. е. распространить данную систему вознаграждения на руководителей отделов, то для минимизации риска лучше начать с пилотного проекта для одного подразделения (легче всего — с коммерческого).

Какие трудности могут возникнуть при разработке системы вознаграждения во взаимосвязи с ССП?

Одна из ошибок компаний, работающих над ССП, — ее усложнение.

Разрабатывают до сотни показателей для четырех составляющих ССП компании и вместо того, чтобы выбрать из них наиболее важные, разбрасывают эту сотню на руководителей и получают матрицы целей с 12–16 показателями. Естественно, возникают проблемы с их сбором и обработкой. Это называется «себе дорожке», так как в результате не столько повышается эффективность деятельности, сколько растут временные и прочие затраты на сбор показателей.

Кроме того, когда их много, уже не вы определяете политику вознаграждения (для этого и нужно выбрать наиболее важные показатели и поставить нужные для предприятия по значимости веса), а руководители начинают управлять вами, т. е. у них появляется возможность выбрать и выполнить из 16 предоставленных им показателей именно те, которых им легче всего достичь (вес-то «размывается» до 8–10%). В результате вы видите, что система не работает, «буксует», и поэтому от нее отказываетесь, после чего все облегченно вздыхают.

А потом я слышу от руководителей российских предприятий такие высказывания: «Пробовали! Нам эта американская методика не подходит...»

Возможны ошибки с выбором тех или иных показателей. Для оценки результата каждый из них должен быть понятным, измеримым и объективным. Могут также возникнуть проблемы в выборе критериев измерения показателей из-за того, что отсутствуют статистика или динамика их изменения. Для успешной работы системы вознаграждения важными факторами становятся достоверность и

надежность полученных измерений. В противном случае это может привести к повышению конфликтности в компании и демотивации персонала.

Вполне можно понять наших руководителей и их заинтересованность в результате (генеральным директорам компаний часто «нужно получить все сразу и быстро»: и разработку ССП, и взаимосвязанную с ней систему выплат переменной части ЗП). Но если на предприятии до внедрения ССП не был поставлен финансовый учет, не проводилось бюджетирование или использовались финансовые показатели уже устаревших бизнес-процессов, то для начала нужно осуществить необходимые изменения.

Кроме того, стратегические предположения, а значит, и стратегическая карта с показателями могут оказаться не совсем точными. Если, например, внешняя ситуация станет другой и потребуются пересмотреть показатели, то придется вносить изменения и в систему компенсации, а значит, преодолевать сопротивление персонала и тратить на это дополнительные ресурсы.

В этом случае уже сама ССП может стать препятствием для изменений.

Иными словами, прежде чем приступить к ее внедрению в организации и тем более — к разработке и введению системы вознаграждения во взаимосвязи с ССП, хорошо бы соотнести наличие необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, временных) и затрат с полученной (планируемой) прибылью, т. е. оценить свои возможности, риски и эффективность проводимых изменений.

Разработка и внедрение системы вознаграждения на основе связи с ССП становятся необходимыми, если собственники заинтересованы в достижении долгосрочных целей (инициатив). Важно проводить мониторинг соответствия действий — целям и достигнутых показателей — плановым, в случае необходимости предпринимая корректирующие действия.

Нужно быть готовым к тому, что совершенствование стратегии и показателей в ССП — это процесс постоянный, и поэтому желательно вносить коррективы с определенной периодичностью, в зависимости от сферы бизнеса, размера компании, ситуации на рынке, но не реже одного раза год, например связать изменение показателей (весов) с сессией стратегического планирования.

Иначе говоря, с одной стороны, связь системы вознаграждения с ССП важна, поскольку это сильный стимул для сотрудников в достижении стратегических целей предприятия; а с другой — прежде чем связывать систему вознаграждения с ССП, следует учесть все вышесказанное, проанализировать эффективность использования такой системы вознаграждения именно для вашего предприятия, с учетом ваших конкретных условий и существующей на вашем предприятии корпоративной культуры (в том числе уровня компетентности руководителей и их готовности к преобразованиям).

КАК СФОРМИРОВАТЬ СИСТЕМУ ОПЛАТЫ (ПЕРЕМЕННУЮ ЧАСТЬ ЗП) ПО РЕЗУЛЬТАТАМ?

В предыдущей главе мы рассматривали взаимосвязь системы вознаграждения (ее переменной части) со стратегической картой компании, а именно с ССП — системой сбалансированных показателей.

Как разработать, сформировать переменную часть ЗП в зависимости от результатов деятельности сотрудников? В предыдущей главе был приведен пример: на основе стратегической карты компании.

А какие еще существуют варианты?

На сегодняшний день наиболее распространенным за рубежом и популярным в российских компаниях становится метод Performance Management — управление эффективностью.

ЧТО ТАКОЕ PERFORMANCE MANAGEMENT — СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ?

В международной практике сегодня все чаще используется термин Performance Management — управление эффективностью — вместо системы управления по целям (Management by Objectives — МВО), хотя принципы, на которых базируются обе системы, похожи.

И та и другая позволяют систематизировать процесс управления за счет определения целей, дают возможность провести оценку эффективности работы сотрудников, ориентируют на результат, приводят к повышению производительности компании и бизнеса в целом. Однако в системе Performance Management внимание акцен-

тируется на повышении значимости роли руководителя в оказании поддержки сотрудникам по выполнению установленных целей. Кроме того, система РМ включает ежегодное проведение Performance Review — обсуждение итогов деятельности сотрудников (см. главу 9).

Основные принципы системы Performance Management

1. В начале периода (месяца, квартала) организации, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются цели (задачи), от выполнения которых зависит переменная часть заработной платы.

Цели и задачи должны соответствовать условиям SMART.

Это означает, что они должны быть:

- Specific — специфичными для организации/подразделения/сотрудника;
- Measurable — измеримыми (определите метрики для подсчета производительности);
- Achievable — достижимыми, реалистичными;
- Relevant — релевантными (имеющими отношение), важными;
- Time-based — основанными на установлении четких сроков выполнения.

2. Проводится декомпозиция, или «каскадирование» целей с верхнего уровня на нижний (рис. 7.1).

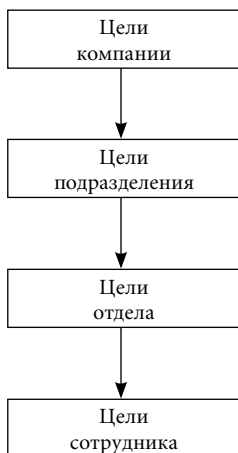


Рис. 7.1. Декомпозиция целей

Цели компании являются целями генерального директора, цели подразделения — целями руководителя подразделения, цели отдела — целями руководителя отдела.

При этом постановка целей даже на нижних уровнях компании происходит в соответствии с целями и стратегией организации.

Постановка целей осуществляется в зависимости от стиля управления в компании.

Кто же ставит перед ней цели? При авторитарном стиле управления — непосредственный руководитель, исходя из целей компании/подразделения/отдела.

При демократическом стиле управления сотрудников знакомят с целями подразделения/отдела, а затем им предоставляется возможность самостоятельно разработать цели, которые впоследствии обсуждаются и согласовываются с непосредственным руководителем.

Если вы скажете, что это более затратно по времени, то я с этим соглашусь, но зато, как показывает опыт, — более эффективно.

В таком случае цели превращаются в реализацию персонального развития и роста сотрудников. Они могут ставить перед собой серьезные цели, которые требуют напряжения, но реалистичны и вполне достижимы. Подобный процесс постановки целей повышает мотивацию, потому что задействует внутренние стимулы людей к реализации своих возможностей.

Кроме того, когда сотрудник сам ставит цели, он осознает, насколько они важны, и принимает ответственность за их выполнение на себя. Когда же руководитель авторитарно «спускает» цели сверху, то чаще всего и несет ответственность за их достижение, особенно если сотрудник с ними не согласен.

Обратите внимание, что сначала нужно ознакомить сотрудников с планами компании, чтобы они их учли, формулируя свои цели. Иными словами, следует привести задачи сотрудников в соответствие с целями компании, но с учетом реализации их собственных планов. В противном случае может сложиться ситуация, когда сотрудникам придется менять свои планы, что приведет к их демотивации.

Руководитель одной из компаний рассказывала, что ее задача как руководителя — помочь подчиненным определить их собственные цели. Поэтому она проводит с каждым сотрудником встречи, во время которых они совместно определяют его цели/задачи, а также

мероприятия по их решению. В результате сотрудник становится более мотивированным, поскольку ему уделяется внимание и оказывается поддержка со стороны руководителя, а у некоторых появляется уверенность, необходимая для достижения поставленных целей.

3. Для определения уровня достижения целей устанавливаются KPI (Key Performance Indicators), т. е. ключевые показатели деятельности или эффективности; можно также использовать русские варианты данного термина: KPI — ключевой показатель эффективности или КПД — ключевой показатель деятельности.

4. Формируется культура диалога.

Руководитель должен не только оценивать результативность работы сотрудника по завершении отчетного периода, но и проводить ее мониторинг в текущий период, а также обеспечить подчиненного необходимыми ресурсами для выполнения поставленных перед ним целей и оказывать ему поддержку, если он в ней нуждается.

Если сотрудник не может повлиять на выполнение целей по не зависящим от него лично обстоятельствам (например, из-за плохой работы взаимодействующего подразделения), а позднее по этой причине его лишат премии, то у него создается негативное отношение к самой системе («несправедливая») и непосредственно к руководителю. С его точки зрения, раз сотрудник не выполнил задание, значит, было принято правильное решение о снижении ему премии, но, по мнению сотрудника, не прав будет руководитель, поскольку он бы выполнил задание в срок, если бы его не подвело другое подразделение.

Западные компании настолько хорошо понимают, как важны поддержка со стороны руководителя и его умение провести с сотрудником беседу, направленную на достижение поставленных перед ним целей (такие беседы еще называют коучингом), что проводят специальное обучение для формирования подобного навыка.

5. Дифференцируется вознаграждение.

Необходимо установить четкую взаимосвязь между результативностью и вознаграждением, величина которого должна быть совместима с ценностью цели (результата) для организации.

Что еще важно, чтобы Performance Management заработала?

Нужно разработать систему ответственности подразделений и сотрудников (определить, кто за какие цели и показатели отвечает, а также персонифицировать ответственность), систему сбора и обработки показателей (продумать, какое программное обеспечение использовать), а также по завершении текущего периода или хотя бы один раз в год проводить Performance Review.

Performance Review — это периодически проводимый процесс, в ходе которого оцениваются выполнение целей/задач, KPI, т. е. результаты деятельности сотрудника, а также его компетенции; определяется уровень материального вознаграждения, присваивается новая категория или намечается повышение в должности (повышение грейда); ставятся цели/задачи на будущий период и определяются приоритеты профессионального развития. Иными словами, формируется Development Plan — план развития сотрудника (подробнее об этом см. ниже).

Для того, чтобы выстроить систему управления по результатам, нужно определить возможные категории премирования.

Категория А: топ-менеджеры, руководители ключевых подразделений, от которых зависит бизнес-результат.

Категория В: руководители и сотрудники-профессионалы, которые создают основной бизнес-результат.

Категория С: руководители и сотрудники так называемых «поддерживающих» подразделений или подразделений, оказывающих услуги.

Категория D: сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы компании и не участвующие в системе управления по целям.

В зависимости от категории сотрудников устанавливается период постановки целей (исходя из практического опыта российских компаний) и процент к окладу (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Период постановки целей

Категория	Период постановки целей	Процент к окладу
А	Полгода, год	60–100
В	Месяц, квартал	50
С	Квартал, полгода	30

Организация должна сама определиться в сроках постановки целей. Чем выше уровень ответственности, тем выше должна быть доля риска сотрудника.

Иначе говоря, потери топ-менеджеров в случае недостижения компанией своих целей должны быть больше, чем рядового сотрудника, поскольку и степень влияния руководителей на конечный результат гораздо выше.

Рассмотрим алгоритм формирования переменной части ЗП (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Алгоритм формирования переменной части ЗП

Как видите, можно выделить четыре основных шага.

Шаг 1-й. Определение целей компании (KPI) в соответствии с принципом SMART

Важно проверить, насколько все установленные цели ему соответствуют этому принципу.

Часто проблема заключается именно в этом. Если ставятся недостижимые цели, то у сотрудников вместо мотивации возникает демотивация. Если цели неизмеримы, то их выполнение, скорее всего, оценивается руководителем субъективно, что тоже создает негативный эффект и т. д. Иными словами, если вы хотите, чтобы новая система оплаты была результативна, все цели должны соответствовать принципу SMART.

Для одной цели возможна постановка нескольких показателей эффективности.

Шаг 2-й. Декомпозиция целей (KPI) до уровня подразделений, отделов, сотрудников

Одна из наиболее распространенных ошибок — появление целей компании в матрице сотрудника (декомпозиция целей не была проведена).

Например, если в таблице целей экономиста стоит цель компании — рост прибыли, специалисту непонятно, как он может повлиять на ее выполнение (даже если он лично будет работать по 20 часов в сутки с высокой производительностью). Система становится для него непрозрачной, непонятной, мотивационный эффект теряется, и сотрудник будет продолжать работать так же, как и до ее внедрения.

Шаг 3-й. Построение таблицы целей: цели, показатели, вес, плановые и фактические значения показателей

На основе декомпозиции целей компании определяем цели и KPI — ключевые показатели эффективности конкретно для каждого руководителя/сотрудника. Их тоже проверяем на соответствие принципу SMART.

Далее определяем вес для каждой цели. Чем более важна и значима цель, тем больший вес мы ей придаем. Можно также учитывать и сложность достижения цели.

После этого определяем значение планового показателя. Для того чтобы его установить, нужны статистика или динамика показателей компании за предшествующий период. Если их расчет не производился, то для начала необходимо набрать статистику (особенно это важно для компаний, деятельность которых характеризуется сезонностью), а потом уже устанавливать реальные плановые показатели. Если вы поставите заведомо невыполнимые показатели, то в дальнейшем это приведет к демотивации персонала, который будет сопротивляться тому, чтобы применялась система управления по целям. Заниженные показатели приведут к завышенным и необъективным выплатам премии.

Шаг 4-й. Определение результативности руководителя / сотрудника и размера премии (два подхода)

Существует два основных подхода (конечно, есть и другие вариации) к построению таблиц целей и расчету результативности сотрудника.

Рассмотрим различные подходы на примере таблицы целей начальника цеха.

Первый подход. Определение общей результативности.

Рассмотрим таблицу целей начальника цеха (табл. 7.2).

Таблица 7.2. Таблица целей начальника цеха

№	3–5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Результат, R _i
1	Выполнение плана выпуска продукции	Объем производства, тыс. руб.	40	5 000	5 000	40%
2	Выполнение плана по ассортименту, %	Доля позиций ассортимента, %	30	100	100	30%
3	Соблюдение норматива по браку	Брак, % от выпуска	20	10	8	25%
4	Выполнение норматива по затратам	Материально-технические затраты, тыс. руб.	10	100	110	9%
Итого, R						104%

Чтобы рассчитать результативность начальника цеха, сначала после определения фактических показателей мы рассчитываем результативность выполнения по каждой цели исходя из формулы.

Для первой и второй целей:

$$PR_i = \text{вес цели}_i \times (\text{факт}_i / \text{план}_i),$$

где

R_i = результат по i-й цели.

Для третьей и четвертой целей:

$$R_i = \text{вес цели } i \times (\text{план}_i / \text{факт}_i).$$

Общая результативность равна сумме результатов по каждой цели.

Для начальника цеха общая результативность равна 104%.

Затем, чтобы рассчитать премиальную часть ЗП, устанавливается зависимость переменной части от общей результативности.

Такая зависимость приведена в таблице 7.3.

Для начальника цеха (категория В) при общей результативности 104% переменная часть его ЗП будет составлять согласно таблице 55% от оклада.

Таблица 7.3. Зависимость переменной части ЗП от общей результативности

Категории премирования	Значение показателя результативности, %					
	80	85	90	95	100	Более 100
В процентах к окладу	10	20	30	40	50	55

80% — крайнее значение результативности, при котором выплачивается переменная часть ЗП. Если оно будет ниже 80%, то выплачивается только оклад. Однако не стоит рассматривать данную матрицу как догму. Вы сами можете установить нужные вам значения процентов переменной части ЗП.

Второй подход. При втором подходе для каждого руководителя/сотрудника кроме установленных целей и КРІ выбираются четыре уровня деятельности:

- 1) недопустимый;
- 2) низкий;
- 3) плановый;
- 4) лидерства.

Для каждого уровня деятельности разрабатываются плановые значения показателей и соответствующий им размер премии.

Иначе говоря, при достижении показателей того или иного уровня выплачивается определенный процент к окладу, например при недопустимом уровне устанавливается 0% премии, низком — 10%, плановом — 30% и при уровне лидерства — 40%.

После получения фактического значения показателей рассчитывается соответствующий размер премии с учетом фактического и планового значения, веса показателя и процента вознаграждения.

Полученные премии по отдельным показателям суммируются.

Пример целей и КРІ приведен в таблице 7.4.

При таком премировании часто вводят ограничения: если хотя бы одна из целей выполняется на недопустимом уровне, переменная часть не начисляется и по другим целям, т. е. сотрудник не получает премию.

Процент вознаграждения к окладу у разных категорий сотрудников может быть разным, в зависимости от степени влияния соответствующих специалистов, занятых на вашем локальном рынке труда, на результат деятельности компании и уровень ее доходов.

Какой подход использовать, выбирать вам. Но, с моей точки зрения, если у вас в компании еще не было системы оплаты по результатам, начинайте с первого. Хотя второй более нагляден для сотрудников и оказывает на них моральное воздействие (никому не хочется работать на недопустимом уровне), но он сложен для планирования, поэтому перейти к нему можно только после получения необходимого опыта в разработке таблиц целей и планирования показателей (наличия статистики).

Преимущество первого подхода состоит еще и в том, что он определяет общую результативность сотрудника, а это дает нам информацию, чтобы принять решение о повышении его категории (в случае его результативности), а также оценить в целом по компании динамику прироста количества результативных сотрудников по сравнению с прошлым периодом (годом).

Что еще важно?

Выполнять обещания. Иначе говоря, если вы дали слово выдать данный размер премии за выполнение соответствующих показателей, то сдержите его.

Надеяться на то, что данная система вознаграждения будет работать и ваши старания «повысить уровень мотивации после невыполнения обещаний увенчаются успехом, будут аналогичны попыткам взять новый кредит в банке после невыполнения обязательств. Оплатите старый счет, прежде чем идти за новым наймом» [14].

Что еще важно учесть при формировании системы оплаты труда? То, что наиболее эффективной она будет в том случае, если будет учитывать зависимость вознаграждения как от индивидуальных, так и от коллективных результатов деятельности. В таком случае

Таблица 7.4. Цели и КРІ начальника цеха. Оклад — 20 000 руб.

№	Процент вознаграждения		0	10	30	40	Факт	Премия, руб.
	Цель	КРІ Вес, %						
1	Выполнение плана выпуска продукции	Объем производства, млн руб.	< 4,5	4,5–4,9	5,0–5,2	5,3	5,0	2 400
2	Выполнение плана по ассортименту, %	Доля вы-полненных позиций по ассорти-менту, %	< 90	90–94	95–99	100	95	1 800
3	Соблюдение норматива по браку	Брак, %	> 15	11–15	8–10	7	8	1 200
4	Выполнение норматива по затратам	Материально-технические затраты, тыс. руб.	> 120	110–120	80–100	79	79	1 000
							Итого	6 400

мы стимулируем сотрудников на их достижение, а значит, и на взаимопомощь, наставничество.

Например, зависимость вознаграждения топ-менеджеров от результатов деятельности компании способствует пониманию ими важности эффективного распределения ресурсов: в первую очередь их получает подразделение, которое в данный момент времени оказывает наибольшее влияние на общие достижения компании, или наиболее слабое звено (вспомним системный подход «Сила всей цепи определяется силой слабого звена»), а не тот топ-менеджер, который имеет большее влияние на генерального директора (собственника) или лучшие навыки аргументации.

Чтобы учесть как индивидуальный вклад работника, так и результаты коллективной деятельности, мы разделяем переменную часть ЗП на две составляющие: например, 70% выплачиваем за выполнение индивидуальных целей и 30% — коллективных.

Почему именно такая система будет более эффективна?

Поясню на примере производственно-торговой компании. Цеха выполняют план по производству продукции, а отдел продаж работает плохо. В соответствии с вышеупомянутой системой производственники получают премию, а отдел продаж — нет.

А компания в целом? Ведь главная ее цель не выполнена — необходимой прибыли не получено. Необходимо ли в таком случае премировать производственников? Скорее всего, да: если не дать им премию, в следующий раз они не будут мотивированы на выполнение плана. Но поскольку цели компании не достигнуты, то нет необходимых средств для выплаты премиальной части производственникам. Ситуация заставляет вводить ограничения. Например, при премии 100% к окладу выплачивать 70% за достижение индивидуальных целей и остальные 30% — при условии, что компания достигнет своих целей.

Обычно постановка целей и разработка KPI для основных подразделений не вызывает затруднений; гораздо проблематичнее сделать это для поддерживающих (вспомогательных) или, как еще их называют, подразделений, оказывающих услуги.

Как установить для них цели и какие использовать KPI? Об этом — чуть позже (см. раздел «Структура постановки целей и показателей для поддерживающих подразделений»). Сначала остановимся на особенностях формирования системы вознаграждения для важного подразделения компании — отдела продаж.

КАК ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?

Именно для формирования системы оплаты менеджеров по продажам важно учесть этап жизненного цикла компании. Иначе говоря, если она проходит этап развития, то вам будет трудно установить точные плановые значения (тем более использовать второй подход), а допущенная ошибка может привести к демотивации сотрудников.

Наиболее распространенная на сегодняшний день схема оплаты работы менеджеров (оклад + процент от объема продаж) не очень эффективна, поскольку:

- 1) в таком случае мы мотивируем их только на рост личных продаж (отсутствует коллективный показатель), а не на взаимоподдержку, взаимопомощь и т. д.;
- 2) мы платим за любой объем продаж, который может быть даже ниже рентабельности для бизнеса;
- 3) система стимулирования направлена только на рост объемов продаж, не мотивируя сотрудников на улучшение качества обслуживания, увеличение числа новых клиентов и т. д. Менеджер может создать клиентскую базу, а потом «сидеть» на ней, обслуживая постоянных клиентов, т. е. осуществляя уже не менеджерскую, а операторскую функцию;
- 4) объемы могут расти за счет реакции рынка (а не усилий менеджера), и компания, выполняя принятые на себя обязательства, будет вынуждена выплачивать неразумную (с точки зрения здравого смысла и рынка) переменную часть ЗП.

Какую же схему оплаты труда в таком случае применять?

Вариантов достаточно, начиная с самого простого.

Первый вариант

Можно использовать, например, следующую формулу:

$$\text{Оклад} + K_1 \times \text{объем продаж} + K_2 \times \\ \times \text{Кол-во привлеченных новых клиентов} + K_3 \times X,$$

где

K_1, K_2, K_3 — рассчитанные коэффициенты;

X — может быть: валовая маржа, рентабельность продаж, снижение дебиторской задолженности (но иногда эти показатели

не нужны, если ваша цель, например, — завоевание рынка или рост его доли);
плюс премия за качество обслуживания или отсутствие претензий со стороны клиентов.

Вы также можете менять показатели в зависимости от ваших целей, а их вес, т. е. значимость для компании, отразить в коэффициентах.

Преимущество такой системы заключается еще и в том, что здесь нет ограничения по фонду оплаты труда. Это очень важно, если вы хотите сделать прорыв в продажах или выходите на новый рынок, в другой регион, т. е. когда есть необходимость стимулирования именно активных продаж.

Например, в одной российской компании оплата труда менеджеров по продажам состоит из постоянной и переменной частей. Переменная часть — премия по итогам месяца, которая состоит из трех частей. Например, первый показатель — объем реализованной продукции, в тоннах: при поставке от 500 до 1000 т — 12 руб. за тонну, при поставке от 1000 до 3000 т — 20 руб. за тонну. Вторая часть премии — процент от валового дохода, в зависимости от рентабельности продаж. Если она менее 10%, то премия составляет 8% от дохода, при рентабельности более 10% — премия составляет 10% от дохода. Третья часть премии — это бонус в виде дополнительных процентов от прироста валового дохода по сравнению с прошлым месяцем — примерно 10–20%.

Второй вариант

Переходный вариант к системе управления эффективностью (PM), когда мы еще используем коэффициенты, но уже ставим перед менеджерами минимальный план по продажам и план по привлечению новых клиентов. Размер переменной части зависит от фактического значения достигнутого объема продаж. Чем выше фактический объем продаж, тем выше процент. Пример приведен в таблице 7.5.

Иногда используется так называемая прогрессивно-регрессивная шкала.

При достижении планового уровня 1000 тыс. руб. переменная часть ЗП рассчитывается как 1,5% от объема продаж, а величина,

Таблица 7.5. Расчет переменной части в зависимости от выполнения плана по продажам

Объем продаж (тыс. руб.)	Размер переменной части в процентах от объема продаж
Меньше 500	0 (только оклад)
500–800	1
800–1000	1,2
Более 1000	1,5

превышающая данное плановое значение, — по более низкому значению — 1,2%. Так, при достижении менеджером объема продаж 1200 тыс. рублей он получит: $1000 \text{ тыс. руб.} \times 1,5\% + 200 \text{ тыс. руб.} \times 1,2\% = 15\,000 + 2400 = 17\,400$ рублей.

Если ваша компания уже находится на стадии стабилизации и продажи в большей степени обеспечиваются существующей клиентской базой, отстроенными бизнес-процессами, в том числе отлаженной системой логистики, или договора в основном заключаются на уровне генерального директора или коммерческого директора, то для повышения эффективности отдела продаж (в том числе имея в виду и оптимизацию затрат на продажи), вы уже можете:

- перейти на систему оплаты по целям и КРІ;
- установить и просчитать максимальный фонд оплаты труда (ФОТ) для отдела продаж (иначе как спланировать бюджеты и т. д.?).
- установить зависимость вознаграждения не только от индивидуальных, но и от коллективных результатов деятельности (например, всего отдела).

Третий вариант

Преимущество такой системы вознаграждения — в ее прозрачности, понятности (каждый менеджер может просчитать свою результативность, а значит, и размер премии), гибкости, динамичности: при изменении стратегии (ситуации) вы можете поменять цели, КРІ и вес, а механизм вознаграждения останется тем же.

Приведу в пример таблицу целей руководителя отдела продаж, сформированную согласно первому подходу (табл. 7.6). Полагаю, что, используя второй подход (с недопустимым, низким, плановым

и лидерским уровнями), вы уже без труда сможете сформировать такую таблицу самостоятельно.

Таблица 7.6. Таблица целей руководителя отдела продаж

	3–5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Результат
1	Увеличить долю рынка	Объем продаж по новым клиентам	30	5 000	5 000	30%
2	Увеличить объем продаж	Выручка от реализации	20	120 000	120 000	20%
3	Увеличить валовую маржу	Валовая маржа	30	20 000	18 000	27%
4	Повысить удовлетворенность внешнего клиента	CSI — индекс удовлетворенности внешнего клиента	20	9,0	8,0	18%
					Итого, R	95%

Процент результативности	Значение показателя результативности, %					
	80	85	90	95	100	Более 100
Процент к окладу	10	20	30	40	50	55

Исходя из таблицы можно сказать, что, если результативность руководителя отдела продаж составляет 95%, то его процент к окладу равен 40%.

Поясню, как рассчитать CSI — индекс удовлетворенности клиентов. Этот расчет взят мною из практики западных компаний.

CSI является одним из видов итоговой статистики, с которой руководство может знакомиться каждый месяц, чтобы определить, насколько хорошо организация удовлетворяет своих клиентов. Например, компания Federal Express просматривает свой CSI

ежедневно и сообщает о результатах всем сотрудникам по внутренней телесети.

CSI на 50–60% состоит из количественных и на 40–50% — из качественных показателей удовлетворенности клиентов. Он рассчитывается по крайней мере раз в месяц и предполагает возможность выборки по услугам / товарным линиям и месту их приобретения/продажи, если это необходимо.

В примере расчета индекса удовлетворенности клиентов для руководителя отдела продаж (табл. 7.7) 60% — это вес количественных показателей покупательского поведения клиентов и 40% — мнения клиентов.

Максимальная оценка по каждому критерию составляет 10 баллов.

Таблица 7.7. Индекс удовлетворенности внешних клиентов

	Показатели удовлетворенности клиентов	Вес, %	Оценка в баллах	Оценка с учетом веса
1	Число потерянных клиентов	30	8	2,4
2	Число повторных обращений	30	8	2,4
3	Опросы удовлетворенности клиентов	20	9	1,8
4	Жалобы/возвраты	20	7	1,4
ИТОГО: индекс удовлетворенности равен 8,0 баллов.				

Четвертый вариант

После получения некоторого опыта можно использовать подход построения матриц целей со значениями по уровням: недопустимым, низким, плановым и лидерским. Полагаю, что такую матрицу для руководителей отдела продаж по аналогии с примером, приведенным для начальника цеха в разделе «Что такое Performance Management — система управления эффективностью?» (см. табл. 7.3), вы уже без труда сможете сформировать сами.

Некоторые руководители по вполне понятным причинам не хотят повышать оклады менеджерам по продажам, поскольку в таком случае процент вознаграждения к окладу тоже придется увеличивать. Но в то же время им нужно помнить, что уровень доходов сотрудников отдела продаж должен соответствовать рыночному.

Если учитывать результативность сотрудников, то таблица вознаграждения приобретет следующий вид (табл. 7.8).

Таблица 7.8. Зависимость переменной части ЗП в зависимости от результативности сотрудника

% результативности	Вознаграждение, % от оклада
Менее 80	0
80–84	20
85–89	40
90–94	60
95–99	80
100–109	100
110–119	110
120 и более	120

В некоторых торговых компаниях есть необходимость разделить менеджеров продаж на тех, кто обслуживает уже ставшую постоянной клиентскую базу (им можно выплачивать переменную часть ЗП как процент от оклада, а постоянная часть ЗП у них может быть больше), и тех, кто работает «в поле», т. е. занимается поиском новых клиентов (у них ниже постоянная часть ЗП, но больше размер переменной, и им лучше не ставить ограничения в ЗП). В целом доход, который они получают, должен быть выше (но и риск недополучить тоже больше), чем у менеджеров, обслуживающих постоянных клиентов.

Также можно выделить в отдельную группу менеджеров, работающих с VIP-клиентами.

В их матрице вознаграждения одним из показателей с большим весом должен быть показатель уровня удовлетворенности клиентов.

Довольно часто российские компании ограничиваются вознаграждением менеджеров по продажам за достижение индивидуальных результатов. Кроме того, в конце года подводятся итоги и определяются самые лучшие продавцы, которые награждаются ценными призами: холодильником, микроволновкой, телевизором и т. д.

Однако зададимся вопросом: на что направлено такое стимулирование? Скорее всего, на поощрение индивидуалистов, не желающих делиться опытом, знаниями и навыками с коллегами. А зачем? Если менеджер передаст свой опыт или научит коллегу правильно выстраивать отношения с клиентами, то он может потерять лидерство в продажах, а значит, не получит не только признания, что, конечно, тоже ценно, но и тот же самый холодильник или телевизор.

Поэтому помимо оплаты вознаграждения за индивидуальный вклад мы должны стимулировать менеджера по продажам на достижение коллективных результатов, т.е. на выполнение целей всего отдела. Поступая таким образом, мы мотивируем сотрудника на взаимопомощь, взаимоподдержку и использование командного подхода.

Какое соотношение применить — 80:20 или 60:40, зависит от специфики компании и ситуации в отделе продаж. Например, если в отделе работают три сильных и семь слабых менеджеров и вы примените вариант 60:40, то получится, что первые получают свои 60%, но всегда будут недополучать 30–40% из-за невыполнения плана всем отделом (виной тому — большое количество слабых продавцов).

И что в таком случае произойдет? Скорее всего, сильные менеджеры посчитают такую ситуацию несправедливой и уволятся. Вы потеряете хороших специалистов. Вот вам и результат бездумного, «тупого» применения вроде бы эффективной системы.

Таким образом, как мы видим, в зависимости от целей, жизненного цикла, проблем и особенностей компании система вознаграждения менеджеров по продажам может быть различна. Единого подхода не существует. Схема, которая эффективно работает в одной компании, совсем необязательно будет так же действенна в другой.

Нужно ли премировать поддерживающие подразделения?

Достаточно легко определить KPI для сотрудников и руководителей основных подразделений, но гораздо проблематичнее установить цели и показатели для поддерживающих (оказывающих услуги) подразделений. Чаще всего в российских компаниях используются финансовые показатели. Но если сотрудник не видит прямой связи между ними и своей деятельностью и не может оказать на них влияние, будет ли он мотивирован на достижение поставленных целей? Скорее всего, нет. Поэтому, устанавливая цели

и показатели поддерживающим подразделениям, рекомендуем это делать в том случае, если сотрудник/руководитель действительно может на них повлиять. Если же влияние не прямое, то нужно устанавливать данный показатель с маленьким весом.

СТРУКТУРА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Финансовые показатели

Например, для финансового директора таким показателем может быть чистая прибыль, или EBITDA — прибыль до начисления процентов, налогов и амортизации, а для руководителей других подразделений — выполнение бюджета или норматива по затратам.

Показатели удовлетворенности клиентов

Можно рассчитать CSI (client satisfaction index) — индекс удовлетворенности клиентов.

В предыдущем разделе данной главы я уже давала пример расчета индекса удовлетворенности внешнего клиента. А теперь давайте рассмотрим, как рассчитать индекс удовлетворенности внутреннего клиента, например для руководителя службы персонала (табл. 7.9).

В первую очередь необходимо выяснить, какие характеристики услуг наиболее важны для клиентов. Пользователи обычно придают значение таким вещам, как точность, удобство в использовании и сроки. Для поддерживающих служб трудно определить количественные показатели удовлетворенности клиентов, поэтому в основном мы используем качественные.

Для снижения субъективизма при расчете индекса удовлетворенности важно наличие трех составляющих:

- 1) экспертной группы;
- 2) четких критериев оценки;
- 3) балльной шкалы.

Иными словами, сначала определите, кто войдет в экспертную группу по оценке удовлетворенности внутреннего клиента. Например, для руководителя службы персонала это будут генеральный директор и топ-менеджеры компании (см. табл. 7.9).

Затем разработайте четкие критерии оценки, чтобы все эксперты одинаково их понимали, и разработайте балльную шкалу, например:

- 1 — абсолютно неудовлетворен;
- 2 — удовлетворен в незначительной степени;
- 3 — удовлетворен в большей степени;
- 4 — полностью удовлетворен;
- 5 — полностью удовлетворен, выше ожидаемого уровня.

В завершение определите в весах значимость данного критерия для компании.

Таблица 7.9. Индекс удовлетворенности внутренних клиентов руководителем службы управления персоналом

	Критерий	Вес, в долях	Оценка	Оценка с учетом веса
1	Своевременность предоставления консультаций	0,3	5	1,5
2	Профессионализм	0,3	4	1,2
3	Конфиденциальность	0,2	3	0,6
4	Эмпатия, коммуникабельность	0,2	5	1
ИТОГО: индекс удовлетворенности равен 4,3 балла				

Здесь приведено значение, установленное одним экспертом. Нужно же посчитать среднее значение по итогам выставления оценок всеми экспертами.

Наиболее важное правило, которое следует соблюдать при оценке удовлетворенности внутреннего клиента: отнимайте как можно меньше его времени. Часто компании, которые приступали к оценке удовлетворенности внутренних клиентов, через год или два бросали это занятие, поскольку не могли заставить их заполнить анкеты.

Показатели, связанные с выполнением бизнес-процессов или ключевых функций

Например, для менеджера по подбору персонала основным бизнес-процессом будет эффективный и своевременный подбор кадров.

Для него могут быть разработаны следующие показатели:

- 1) процент закрытых вакансий к их общему количеству;
- 2) выполнение графика подбора (процент своевременно закрытых вакансий);
- 3) количество сотрудников, прошедших испытательный срок (качество подбора персонала).

Показатели, связанные с выполнением проектов

Например, вы руководите проектом по разработке и внедрению системы оплаты труда и мотивации. Поскольку в данном случае это не постоянный рабочий бизнес-процесс, а проект, мы разбиваем его на этапы и определяем, к какому сроку должен быть завершен каждый этап и что будет считаться его результатом.

Для руководителя службы персонала:

- 1-й этап. Разработка постоянной части системы оплаты труда на основе оценки должностей и рабочих мест. Показателем может быть: запланированный срок разработки системы грейдов.
- 2-й этап. Разработка переменной части ЗП на основе КРІ. Показатель: срок разработки переменной части ЗП.
- 3-й этап. Разработка «Положения о системе оплаты труда». Показателями могут быть: срок утверждения генеральным директором «Положения о системе оплаты труда» и срок внедрения.

В таблице 7.10 приведена таблица целей и КРІ для руководителя службы персонала в соответствии с приведенным ранее алгоритмом.

Таблица 7.10. Цели и КРІ для руководителя службы персонала

Цель	КРІ
1. Обеспечить соблюдение бюджета Выполнить график ремонта оборудования	Сумма бюджета
2. Рост удовлетворенности внутреннего клиента	Индекс удовлетворенности клиентов

Окончание табл.

Цель	KPI
3. Повысить эффективность подбора сотрудников	Процент закрытых вакансий
	Процент сотрудников, прошедших испытательный срок
4. Разработка системы постоянной части на основе грейдинга	Сроки разработки грейдов

Таким образом, мы выделили четыре основные составляющие разработки KPI для поддерживающих подразделений.

В таблицах 7.11 и 7.12 приведены примеры показателей для руководителей поддерживающих/вспомогательных подразделений: начальника отдела главного механика и начальника склада. Эти показатели разработаны по результатам проекта в одном из средних по размеру российских производственных предприятий.

Показатель соблюдения межремонтных интервалов: суммарное время, которое оборудование проработало до планового ремонта/техобслуживания, например, суммарное время отклонения не должно превышать 20 часов (или можно в относительном выражении — не более 5% от величины межремонтного интервала).

Таблица 7.11. Цели и KPI для начальника отдела главного механика

Цель	KPI
1. Выполнить график ремонта оборудования	Процент ремонтов, выполненных в срок
2. Провести качественный ремонт оборудования	Доля работ по внеплановому ремонту оборудования в общем объеме ремонтных работ за определенный период
	Показатель соблюдения межремонтных интервалов
3. Повысить эффективность работы отдела	Удовлетворенность начальников основных цехов

Таблица 7.12. Цели и КРІ для заведующего складом

	Цель	КРІ
1	Отсутствие рекламаций от клиента	Кол-во рекламаций, шт.
2	Уменьшение боя продукции при хранении и транспортировке	Процент списания по складу в процентах от оборота
3	Повышение качества документации	Кол-во замечаний, шт.

Приведенного выше алгоритма можно придерживаться при создании таблицы целей для любой должности поддерживающего подразделения.

Иначе говоря, получается, что сотрудников поддерживающих подразделений мы вознаграждаем как за результат, так и за процесс.

РАЗБОТКА ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПРОЕКТНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Большинство российских компаний используют стандартный подход: вознаграждают по завершении этапов проекта и при его сдаче. При этом если общий размер вознаграждения мы примем за 100%, то в проектах, состоящих из трех этапов, за завершение первого выплачивается 20% премии, второго — 30%, а самая большая ее часть, 50% — выдается после завершения всего проекта.

В таблице 7.13 приведен пример расчета результативности ГИПа — главного инженера проектов или руководителя проектно-офиса на основе КРІ.

Таблица 7.13. Расчет результативности ГИПа

Цели	КРІ	Вес, %	План	Факт	Выполнение, %	Результат, %
Повышение рентабельности проектов	Средняя рентабельность проектов	20	8	8,0	100	20
Выполнение проектов в соответствии с графиком	Процент проектов, выполненных в срок	30	95	95	100	30

Окончание табл. 7.13

Цели	KPI	Вес, %	План	Факт	Выполнение, %	Результат, %
Рост качества выполненных проектов	Удовлетворенность клиента после завершения проектов	20	8	8	100	20
Соответствие требованиям	Процент проектов, соответствующих требованиям	20	98	100	102	20,4
Внедрить систему наставничества	Процент сотрудников, повысивших свою квалификацию по результатам наставничества	10	90	79	88	8,8

Итого: 99,2%

Далее разрабатываем таблицу вознаграждения в зависимости от результативности (см. табл. 7.14):

Таблица 7.14. Таблица вознаграждения

Процент результативности	80–84	85–99	90–94	95–99	100	Более 100
Процент к окладу	20	40	60%	70	80	100

В данном случае наш ГИП получит 70% к окладу.

Допустим, мы установили для него цели на полгода. Месячный оклад ГИПа равен 100 000 рублей.

Тогда его полугодовая премия будет составлять 70% от полугодового дохода в 600 000 рублей, т. е. 420 000 рублей.

Ниже в таблице 7.15 приведена таблица целей руководителя проекта.

Таблица 7.15. Цели и показатели руководителя проекта

№№ п/п	Цели	КРІ	Вес	Единица измерения
1.	Выполнение стандартов	Количество отклонений от проекта	20	Шт.
2.	Выполнение плана по загрузке	Кол-во человеко-часов	15	Человеко-часы
3.	Соблюдение сроков проекта	Сроки проекта	20	Дни
4.	Выполнение бюджета	Норматив по бюджету	15	Тыс. руб.
5.	Отсутствие претензий от клиента	Количество претензий	30	Шт.

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ПРИМЕНЯЕМЫХ КРІ

Очень важно правильно разработать КРІ — ключевые показатели эффективности, потому что часто они оказываются пресловутыми подводными камнями. Поначалу всем кажется: ну что здесь сложного? Установили цель, подобрали измеряемый показатель — и система заработала. Однако при этом руководству предприятия нужно спросить себя: «Если мы будем применять данный показатель, то на что он может повлиять в будущем?»

Например, цель — полное использование производственных мощностей, а показатель — процент их использования. На первый взгляд, это отлично мотивирует начальников цехов. Но что получается в действительности? Рост продукции незавершенного производства, затоваренность складов и как следствие — денежный дефицит.

Или, например, если предприятие ставит перед собой цель — снижение издержек, то для ее достижения оно может сократить численность персонала и уменьшить затраты на его обучение, но впоследствии получит дефицит квалифицированных рабочих и специалистов, что приведет к снижению производительности труда, росту брака или невыполнению плана производства продукции.

Приведем еще один пример. На предприятии установили для рабочих такой показатель эффективности, как количество реально отработанных дней в месяц. Вроде поначалу их число возросло,

рабочие стали брать меньше больничных, но полученный эффект оказался кратковременным, поскольку за этим последовал рост травматизма (люди, даже заболев, выходили на работу).

В другой российской компании в качестве одного из основных показателей установили производительность труда, посчитав, что здесь-то уж точно не должно быть подводных камней. Однако что получилось в действительности?

Пытаясь повысить данный показатель, рабочие (цеха) старались произвести как можно больше продукции одного ассортимента (одного типа комплектующих), чтобы не производить переналадку оборудования (на это тратилось много времени). В результате сборочный цех... простаивал, поскольку всегда возникал дефицит тех или иных комплектующих.

При разработке ключевых показателей эффективности руководители должны учесть и вопрос о взаимодействии между подразделениями: при невыполнении плановых задач одним из них (например, отдел снабжения вовремя не закупил продукцию или комплектующие), другое может не достичь своих целей именно по вине взаимодействующего с ним подразделения (и в результате производство не выполнит план).

Нужно продумать такие ситуации и определить, как в таком случае рассчитывать вознаграждение?

Можно было привести очень много примеров из опыта российских компаний, но, полагаю, их уже достаточно, чтобы понять, насколько важно внимательно относиться к разработке ключевых показателей эффективности.

Рекомендую проверить все используемые показатели на наличие подводных камней. Это очень важно для того чтобы достижение поставленных перед компанией локальных KPI не привело к негативному эффекту для бизнеса в целом. Если вы обнаружили такой показатель, то лучше его убрать и заменить другим.

Кроме того, прошу обратить внимание на сроки выплаты премии. Традиционная схема выплаты один раз в год, практикующаяся в западных компаниях, вряд ли приемлема для российских. Она не будет давать необходимого стимулирующего эффекта, особенно если речь идет о рабочих и менеджерах по продажам.

Чем меньше период между полученным результатом и выплатой вознаграждения, тем больше стимулирующий эффект. Кроме

того, линейным руководителям достаточно сложно управлять сотрудниками и влиять на их результативность, если осуществляется только годовое премирование. Поэтому считаю оптимальным следующий вариант:

- срок выплаты премий рабочим, менеджерам по продажам и их непосредственным руководителям — один раз в месяц;
- ИТР и их руководителям — один раз в квартал;
- топ-менеджерам — один раз в год (полгода).

Подведем итог. Очень важно предвидеть последствия поведения и результатов деятельности того или иного сотрудника (руководителя) после внедрения системы управления эффективностью (РМ) и расчета вознаграждения в зависимости от выполнения КРІ — ключевых показателей эффективности.

КАК ВОЗНАГРАЖДАТЬ И УДЕРЖИВАТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ?

Прежде чем рассматривать схемы вознаграждения профессиональных топ-менеджеров, зададимся вопросом: что может привлечь их в компанию? Несомненно, один из основных стимулов — это размер и наполнение (составляющие) совокупного дохода (российские специалисты все чаще стали использовать термин «компенсационный пакет», который включает в себя базовую и переменную части ЗП, бонусы по результатам года, пакет льгот, а также опционы, привязанные к росту стоимости компаний).

Компенсационный пакет топ-менеджеров должен быть конкурентоспособным, причем не только по сравнению с фирмами-конкурентами.

В западных компаниях, являющихся лидерами международных биржевых и экспертных рейтингов (FTSE, Fortune и др.), существенная часть пакета вознаграждения топ-менеджеров приходится на долгосрочный элемент, привязанный к росту стоимости компании (цене акций) или достижению долгосрочных целей.

Причем чем выше уровень руководителя, тем меньшую долю его совокупного дохода составляет постоянная часть ЗП (оклад) и большую по отношению ко всему компенсационному пакету — бонусы или опционы, связанные с достижением компаний долгосрочных целей.

Важное значение имеет также employment brand — бренд работодателя, т. е. стабильность компании и ее перспективы.

Фирмы с известными брендами могут привлечь профессиональных руководителей, даже предложив им более низкий уровень

компенсаций. «Топы» заботятся о своем будущем: ни для кого не секрет, что руководителям компаний известных брендов легко перейти в организацию с менее известным брендом (или вовсе его не имеющую) на ту же позицию, но с гораздо более высоким уровнем вознаграждения.

Определенное влияние на решение менеджера прийти в компанию оказывает степень отражения в контракте оговоренных составляющих компенсационного пакета, а также уровня полномочий и зон ответственности.

Сегодня положения контрактов (особенно для наемных генеральных директоров) предусматривают ситуации слияния или поглощения, перехода прав собственности, регламентируют выход руководителя на пенсию или увольнение в случае возникновения других обстоятельств.

Кроме того, во время собеседования при приеме на работу топ-менеджеры обращают внимание на ценности и установки генерального директора, с которым им предстоит сотрудничать, и при прочих равных условиях отдают предпочтение тому работодателю, с которым они смогут наиболее комфортно и бесконфликтно взаимодействовать.

ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Мотивация топ-менеджеров должна носить индивидуальный характер и быть выстроена с учетом их потребностей. Чем понятнее вам реальные мотивы руководителя, тем точнее вы подберете стимулы и создадите для него наиболее эффективную схему стимулирования.

Для топ-менеджеров также важны справедливая система вознаграждения и адекватная оценка их заслуг, признание, наличие полномочий.

Поставьте перед руководителем цели и вознаграждайте его за их выполнение, предоставив достаточно свободы действий (бывают, конечно, и исключения, например, если топ-менеджер только что назначен на эту должность и никогда ранее подобных постов не занимал). Большие ограничения и постоянный контроль со стороны собственника компании действуют на руководителей демотивирующе.

На одном из занятий слушатель курса MBA задал мне вопрос: «Как вы относитесь к вознаграждению топ-менеджеров за так называемые SMART-задачи?»

Я ответила, что, на мой взгляд, ограничение полномочий топ-менеджеров и постоянный контроль за выполнением SMART-задач (как правило, описывающих оперативную деятельность), в том числе и вознаграждение за их решение, могут привести к демотивации профессионального топ-менеджера (тем более лидера).

Кроме того, система стимулирования руководителей должна быть направлена на то, чтобы они обеспечивали долгосрочную эффективность компании, а не концентрировались на краткосрочных результатах.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Существуют следующие стандартные составляющие компенсационного дохода топ-менеджеров: базовая часть, годовой бонус по результатам деятельности, пакет льгот, опционы или пакет акций.

Базовая часть устанавливается, исходя из ценности данной должности для компании (см. главу 5) и компетентности (профессионализма, опыта работы) конкретного руководителя (табл. 8.1).

Вознаграждение топ-менеджеров (годовой бонус) в большей степени должно зависеть от результата их деятельности и достижения поставленных целей по таким финансовым показателям, как:

- а) чистая прибыль;
- б) EBITDA (доход до уплаты налогов на прибыль, процентов и амортизационных отчислений);
- в) дисконтированный денежный поток (DCF) (оценка результативности топ-менеджера с использованием DCF предпочтительна для компаний, занимающихся оптовой торговлей);
- г) экономическая прибыль — разница между посленалоговой операционной прибылью и затратами на заемный и акционерный капитал компании;
- д) добавленная стоимость (Economic Value Added — EVA) (такая оценка даст возможность собственнику проанализировать, насколько успешно менеджер создает на предприятии

добавленную стоимость, действуя в рамках между рентабельностью активов и средневзвешенной стоимостью капитала — WACC).

При наличии системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) добавляется ряд показателей из различных составляющих (другие примеры матриц целей с показателями уже были приведены в главе 6).

Таблица 8.1. Таблица целей и KPI генерального директора производственной компании

Составляющая ССП	Цель	Показатель	Вес
Ф1	Рост прибыли	EBIDTA	40
Ф2	Рост рентабельности капитала	ROCE	20
К	Рост удовлетворенности клиентов	CSI — удовлетворенность внешнего клиента	20
ВП	Модернизация оборудования	Сроки	10
Р	Оптимизация численности персонала с учетом стратегических целей	Коэффициент покрытия стратегических компетенций*	10

* Коэффициент покрытия стратегических компетенций — это процент соотношения имеющихся сотрудников с требуемым уровнем выраженности компетенций и относящихся к стратегическим группам (стратегические группы — это ключевые сотрудники, влияющие на выполнение целей и стратегии компании) к необходимому для выполнения стратегии общему количеству сотрудников с соответствующими компетенциями.

Другим показателем, который входит в составляющую внутренних бизнес-процессов, для некоторых топ-менеджеров может быть качество планирования, оцениваемое как процент отклонения факта от плана (так называемая ошибка планирования). При нормальном планировании факт не может существенно или постоянно отличаться от плана.

Другим показателем, который входит в составляющую внутренних бизнес-процессов, для некоторых топ-менеджеров может быть качество планирования, оцениваемое как процент отклонения факта от плана (так называемая ошибка планирования). При нормальном планировании факт не может существенно или постоянно отличаться от плана.

Если ваша компания не применяет методiku ССП — сбалансированную систему показателей, то вы должны выбрать самые важные цели на данный период и занести их в таблицу вознаграждения топ-менеджера. Пример таблицы целей и KPI для директора по строительству приведен ниже (таблица 8.2).

Таблица 8.2. Цели и KPI директора по строительству

Цели	KPI	Вес
Рост выручки	Объем выручки	15
Рост прибыли	EBIDTA	20
Выполнение графика сдачи в эксплуатацию объекта	Сроки ввода	20
Выполнение бюджета в соответствии со сметой	Процент отклонения сметы от бюджета	20
Отсутствие претензий со стороны inspectирующих органов	Сумма штрафов	15
	Количество претензий	10

В таблице также приведен вес показателя (чем больше вес, тем важнее данная цель для компании).

Таблица целей топ-менеджера может включать как краткосрочные, так и среднесрочные цели и показатели, отслеживающие потенциал развития бизнеса.

Если это группа компаний, то при положительном результате ее деятельности для руководителей рекомендую ввести дополнительный бонус за достижение целей компании или холдинга. Иначе говоря, очень важно мотивировать топ-менеджера на достижение общего результата, заинтересовать его во взаимодействии между компаниями и эффективном использовании их ресурсов — т.е. на осуществление стратегии и целей всего холдинга.

ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ТОП-МЕНЕДЖЕРА И РАЗМЕРОМ ЕГО ПРЕМИИ

За достижение целевого значения результативности руководителю выплачивается целевое значение бонуса, которое достигает 60–100% от базовой части ЗП (или годового ФОТ). Кроме того, существует пороговое значение результативности, т.е. такое, которое должно быть достигнуто для получения минимального бонуса. Обычно оно устанавливается на уровне 75–80% от целевого значения.

Если результативность топ-менеджера повысилась более чем на 120%, то устанавливается предельное значение бонуса, достигающее до 150% от целевого. Дальнейшее повышение результативности уже не отразится на его величине. Если результативность не достигает целевого значения, величина бонуса уменьшается, а если она опускается ниже порогового значения, то бонус не выплачивается вообще.

В таблицах 8.3 и 8.4 приведены расчеты результативности и размера вознаграждения директора супермаркета (магазина).

Таблица 8.3. Расчет результативности директора супермаркета

	3–5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Результат, %
1	Рост товарооборота	Товарооборот, млн руб.	30	50	45	27
		Товарооборот на 1 кв. м. торговой площади, млн руб.	10	0,3	0,21	7
2	Рост валовой маржи (маржинального дохода)	Валовая маржа, млн руб.	40	5,0	4,0	32
3	Выполнение корпоративных стандартов	Процент выполнения	20	100	90	18
					Итого: R	84

Таблица 8.4. Таблица вознаграждения

Процент результативности	80–84	85–99	90–94	95–99	100	101–110	111–120
Процент к окладу	20	40	60	80	100	110	120

Допустим, директор супермаркета получает квартальную премию при месячном окладе, равном 100 000 рублей. В таком случае при результативности 84% его размер премии будет составлять 20% к квартальному доходу и равна 60 000 рублей.

Выплата премии топ-менеджерам осуществляется один-два раза в год. Преимущество выплаты бонуса один раз в год состоит в том, что при такой схеме вознаграждения мы удерживаем топ-менеджера в компании, потому что он не уйдет, пока не получит свой значительный бонус (при хорошей результативности).

Минус этого подхода: отсроченность вознаграждения и отсутствие мотивации на достижение целей в начале года, особенно если руководитель после получения бонуса решил уйти из компании.

В связи с этим в последнее время для вознаграждения топ-менеджеров стал практиковаться авансированный подход: премия выплачивается (при достижении промежуточных целей) поквартально в размере 15–20% от планируемого годового бонуса.

В конце года производится расчет бонуса с учетом годовой результативности топ-менеджера, затем из полученной суммы вычитаются уже выплаченные ему ранее поквартально размеры вознаграждения, и он получает оставшуюся часть денег.

В последнее время начинают более широко использоваться так называемые накопительные бонусные счета (bonus banks), обеспечивающие ориентацию топ-менеджера на долгосрочные цели компании. Начисляемая ежегодная сумма бонуса распределяется между выплачиваемой частью и частью, направляемой на накопительный бонусный счет.

Средства с накопительного бонусного счета будут выплачены руководителю в последующий период (иногда с учетом его результативности в будущий период).

ПРОГРАММЫ ДОЛГОСРОЧНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ: ОПЦИОНЫ НА АКЦИИ

Опционы — это ценные бумаги, представляющие собой обязательства корпорации перед их владельцами выплатить им разницу между договорной ценой и текущей биржевой ценой на момент исполнения опциона. Иначе говоря, топ-менеджерам дается право на покупку акций по определенной цене (цене покупки) в определенный период времени с определенными условиями.

Опционы создают мощные стимулы к повышению стоимости компании.

Этот метод применяется для поощрения высшего руководства за достигнутые долгосрочные результаты, поскольку менеджеры премируются акциями. Однако чаще всего опционы используются для того, чтобы стимулировать руководителей на максимизацию стоимости компании. В таком случае топ-менеджеры будут стремиться к повышению рыночной цены акций, с тем чтобы иметь возможность исполнить предоставленные им опционы.

В западных компаниях существенную часть пакета вознаграждения топ-менеджеров составляют именно долгосрочные выплаты, или так называемый план долгосрочной мотивации (LTIP — Long Term Incentive Plan). Вознаграждение привязывается к росту стоимости компании (цене акций, капитализации) или достижению ею долгосрочных целей. Примерно 50% компенсации топ-менеджера составляют долгосрочные выплаты в виде акций компании или опционов на акции, 25% приходится на бонусы, а оставшиеся 25% — на окладную часть.

Если рассмотреть структуру компенсационного пакета CEO (Chief Executive Officer), или генерального директора в США [3], то у него всего 18% составляет базовая зарплата, 22% — годовые бонусы и 60% — опционы, акции и бонусы за выполнение долгосрочных целей.

Существует несколько вариантов стимулирования опционами.

Первый вариант. Опционы с фиксированной ценой

Руководителям предоставляются опционы по фиксированной договорной цене, которая (на момент поощрения топ-менеджеров) часто бывает ниже текущей рыночной цены акций компании. В связи

с этим они будут стремиться обеспечивать повышение рыночной цены акций, с тем чтобы иметь возможность выгодно исполнить предоставленные им опционы.

У такого вида вознаграждения есть существенный недостаток: при росте рыночных котировок акций руководители, показавшие результаты ниже рыночных (по сравнению с конкурентами), т. е. не очень эффективные топ-менеджеры, получают огромные прибыли от исполнения своих опционов.

Кроме того, иногда их предоставление негативно сказывается на достижении целей компании. Например, вместо того, чтобы сосредоточиться на увеличении доли рынка и повышении уровня удовлетворенности клиентов, руководство корпорации Enron [16] любой ценой добивалось постоянного роста курса акций. Но когда положение стало ухудшаться, члены его правления исполнили свои опционы на сумму \$1,1 млрд. При этом они были прекрасно осведомлены о тяжелом положении компании.

Иначе говоря, высшее руководство предало ее интересы. Но самое главное — пострадали люди, потому что рядовые служащие, чьи средства на пенсионных счетах были вложены в акции компании, не имели права их продать до выхода на пенсию и в результате 350-кратного падения курсовой стоимости акций потеряли свои деньги.

Иногда собственники, чтобы снизить влияние роста рынка, вводят дополнительные условия: во-первых, предлагают руководителю предприятия опционы по более высокой цене, чем существующая на тот момент цена акций, а во-вторых, вводят еще одно условие: по прошествии срока исполнения опциона топ-менеджер имеет право на его реализацию только после окончания ограничительного срока.

В случае негативного развития курса акций (когда, например, его повышение по окончании срока исполнения опциона вызвано целенаправленными действиями генерального директора) топ-менеджеру будет невыгодно реализовывать свой опцион, если курсовая цена уйдет ниже опционной. При позитивном же развитии курса акций ограничительный срок всего лишь принудит топ-менеджера инвестировать в компанию, и впоследствии он исполнит свой опцион по выгодному для него курсу.

Второй вариант. Опционы с премией

Это опционы на приобретение акций компании по цене выше, чем существующая на день предоставления опциона. Размер премии составляет 25, 50 и 100% от рыночной цены, т. е. цена акций должна расти на 2, 4 или 7% в год соответственно, чтобы опцион мог быть исполнен с прибылью к истечению своего срока [16].

У опционов с фиксированной премией тоже есть недостаток: в период роста рынков они могут вознаграждать результаты ниже среднерыночных и демотивировать руководителей компаний, превосходящих своих конкурентов, во время умеренного роста или понижения рынка.

Третий вариант. Индексные опционы

Цена опционов пересматривается раз в год в соответствии с изменением индекса ориентира. Если индекс повышается на 10%, то и первоначальная цена опциона растет на столько же. Опцион будет иметь смысл исполнять при росте курса акций более чем на 10%. В качестве рыночного индекса берут, например, Standard & Poor's 500 (лучше использовать отраслевой). Индексные опционы не вознаграждают руководителей за то, что рынок растет, но и не наказывают эффективных топ-менеджеров за то, что он падает.

Поскольку доходы от индексных опционов уменьшаются в случае их раннего исполнения, то они способствуют закреплению менеджеров в компании на длительный срок.

Четвертый вариант. Виртуальные опционы и фантом-акции

При реализации опционов или покупке акций топ-менеджеру не требуется привлекать свой личный капитал. Компания выплачивает ему вознаграждение, исходя из разницы курса и опциона (при виртуальных опционах) или разницы курса продажи и курса покупки прошлого периода (при фантом-акциях). Собственник избавляется от проблем с делением собственности, а менеджер — от необходимости привлекать собственный капитал.

Существующее на сегодняшний день развитие фондового рынка в России не позволяет компаниям широко внедрять опционные программы. Увеличение вариантов вознаграждения топ-менеджеров предприятия с помощью опционов и акций применяется в основном только крупными компаниями — МТС, ТНК,

«Газпромом» и другими, и их число по сравнению с западными невелико.

РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ EXECUTIVES

Есть ли смысл дифференцировать вознаграждение топ-менеджеров, и особенно наемных генеральных директоров, с учетом целей и ценностей собственника? Скорее всего, есть. И начинать нужно с подбора персонала. Уже в самом начале, принимая на работу наемного топ-менеджера, собственник должен определиться со своими целями и будущей стратегией компании. Что для него приоритетно: профессиональное управление имеющимся бизнесом или быстрый рост и развитие компании?

В первом случае лучше принять хорошего профессионального исполнителя, но тогда собственнику придется самому направлять и контролировать свой бизнес, не требуя от такого руководителя инициатив по его развитию.

Во втором случае нужно привлечь менеджера-предпринимателя с лидерскими качествами.

Но тогда в чем должны быть сходство и различие в системе вознаграждения этих руководителей? Общее — это наполнение их компенсационного пакета, который состоит из базовой части, годового бонуса за достижение целей и пакета льгот, но сумма вознаграждения и процент его составляющих будут разными.

Скорее всего, во втором случае итоговая сумма вознаграждения топ-менеджера должна быть выше, но и поставленные перед ним цели тоже более сложны, связаны с развитием, ростом, прорывом, а порой и риском. Если в первом случае базовая часть вознаграждения топ-менеджера может превосходить переменную, то во втором желательно наличие большого годового бонуса за выполнение поставленных целей.

Например, в результате исследований, проведенных консалтинговой компанией Hewitt Associates (www.hewitt.com), в западных компаниях существует следующее процентное соотношение (если речь идет о вознаграждении топ-менеджеров — профессиональных исполнителей): 31% — базовая часть, 19% — годовой бонус за достижение краткосрочных целей и 50% — за достижение долго-

срочных целей (опционы, акции). Причем вознаграждение за выполнение долгосрочных целей выплачивалось в следующей пропорции: 77% — опционами и 14% — в денежном выражении.

Вознаграждение топ-менеджеров, отличающихся лидерскими качествами, распределялось так: 27% — базовая часть, 18% — годовой бонус за достижение краткосрочных целей и 55% — за достижение долгосрочных целей. Кроме того, в этом случае был бы желателен большой охват сотрудников, чье вознаграждение связано с выполнением целей, так как у топ-менеджеров появляется инструмент воздействия на подчиненных и стимулирования их на достижение целей.

В первом случае мы устанавливаем для топ-менеджеров предельное значение вознаграждения, т.е. при достижении целей на 120% и выше существует порог в годовом бонусе. Иначе говоря, даже если показатель эффективности их деятельности превысит предельное значение, сумма бонуса все равно будет равна своей предельной величине.

Во втором случае мы ставим перед топ-менеджером более вызывающие цели, плановое значение которых выше и, соответственно, устанавливаем более высокий порог для годового бонуса. Цели бывают настолько труднодостижимыми, что руководитель чаще всего получает только 80–90% от целевого бонуса (полностью он выплачивается лишь при 100%-ном достижении целей).

Что еще важно? По-моему мнению, очень существенно, чтобы ценности наемного директора были тождественны ценностям собственников, а ценности топ-менеджеров не противоречили ценностям генерального директора. Хорошо бы внести в этот вопрос ясность еще на стадии приема или хотя бы во время испытательного срока, иначе через некоторое время это все выльется в разногласия, а затем и в конфликт между собственниками и генеральным директором, генеральным директором и топ-менеджерами, и с кем-то из них все равно придется расстаться.

КАК УДЕРЖАТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРА?

Один из вариантов: определить основные потребности руководителя и в соответствии с ними предложить ему пакет льгот. Однако обычно такая рекомендация срабатывает только на первом этапе нахождения

топ-менеджера в компании, поскольку его привлекает новое поле деятельности, интересуют поставленные перед ним цели, радуют возможности роста компании, а также самореализации и развития.

Но через три-четыре года нахождения на топ-позиции, когда все его основные потребности (размер вознаграждения, статус, самореализация) уже удовлетворены, может упасть и вовлеченность топ-менеджера в бизнес.

Наступает описанный в западной бизнес-литературе «эффект замещения»: собственник пытается увеличить бонус «топу», но его почему-то это прибавка не мотивирует.

У владельца компании часто возникает вопрос: что делать? Он начинает подумывать, как лучше расстаться с таким руководителем и где найти ему адекватную замену. Хорошо, если он действительно заменим. Но в некоторых случаях наемный менеджер владеет большим количеством информации или выстраивает основанную на личных связях систему заказов и договоров, и отпустить его становится делом нелегким.

Очень важно с самого начала продумать такую ситуацию и снизить зависимость бизнеса от конкретного человека, пусть даже топ-менеджера, например, с помощью прописанных бизнес-процессов, ИТ-технологий, планируемого управленческого резерва, системы и банка знаний.

Каковы же пути выхода из этой ситуации?

Найти для топ-менеджера новую для него, захватывающую цель, например создание нового бизнеса с вознаграждением хорошим опционом или долей собственности, а также предоставление возможности перехода в партнерские отношения с собственником.

Иначе говоря, для удержания профессиональных топ-менеджеров наряду с ранее упомянутыми составляющими компенсационного пакета нужен гибкий индивидуальный подход с учетом уровня их компетентности, заменяемости, а также личных, трансформирующихся со временем мотивов и целей.

ОЦЕНКА СОТРУДНИКОВ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ КАК НЕОБХОДИМЫЙ КОМПОНЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Оценка сотрудников — периодически проводимый процесс, в ходе которого обсуждаются: выполнение целей/задач, KPI, т.е. результаты деятельности сотрудника, а также его компетенции; анализируется существующий у руководителя/сотрудника *gap* — разрыв между уровнями выраженности реальной и требуемой компетенции; определяется уровень материального вознаграждения; присваивается новая категория или намечается повышение в должности (присваивается новый грейд); ставятся цели/задачи на будущий период и определяются приоритеты профессионального развития, т.е. формируется *Development Plan* — план развития сотрудника.

Таким образом, к основным целям оценки относятся:

- обеспечение мотивации и контроля за выполнением целей/задач;
- мониторинг и поддержание постоянного взаимодействия между сотрудником и его руководителем;
- анализ деятельности и деловых качеств сотрудника на основе ясно определенных критериев;
- предоставление объективной информации для принятия решений о материальном вознаграждении, изменении должности сотрудника (повышении) или категории;
- обсуждение новых целей/задач;
- формирование плана индивидуального развития.

ЭТАПЫ ОЦЕНКИ

1-й этап. Подготовка к проведению оценки

К проведению оценки важно подготовиться.

Во-первых, определить общую результативность сотрудника, которая основывается на оценке выполнения им КРІ — ключевых показателей эффективности (с учетом веса).

Во-вторых, получить результаты оценки по компетенциям.

Оценка деловых качеств опирается на модель компетенций, которая разрабатывается с учетом специфики деятельности и стратегии компании (табл. 9.1).

Далее с помощью различных методов (360 градусов, ассесмент-центр) определяется реальный уровень выраженности той или иной компетенции, а также разрыв между существующими компетенциями данного сотрудника и уровнем компетенций, характерных для данного профиля.

Пример результатов оценки по компетенциям для коммерческого директора приведен на рисунке 9.1.

Таблица 9.1. Компетенции и уровень их выраженности

Компетенция	Требуемый уровень	Реальный уровень	Разрыв в компетенциях
Знание продукции	4	4	Нет
Знание маркетинга	4	3	1
Знание финансов	3	1	2
Управление продажами	4	3	1
Мотивация персонала	3	3	Нет
Ведение переговоров	4	3	1
Принятие управленческих решений	3	2	1
Ответственность	4	4	Нет
Управление командой	4	3	1
Управление конфликтами	3	2	1
Готовность к изменениям	4	4	Нет

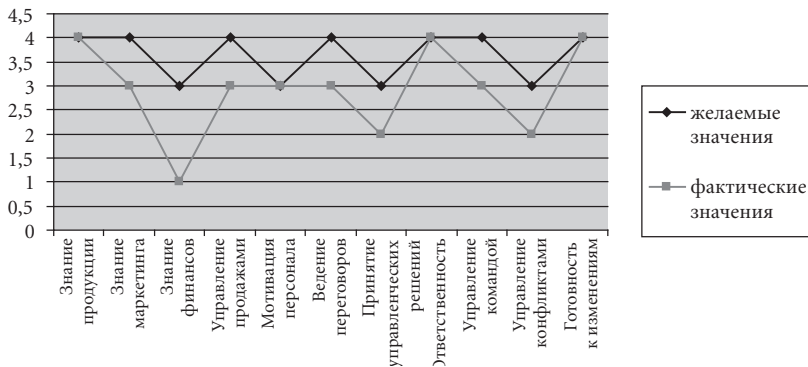


Рис. 9.1. Профиль компетенций коммерческого директора

Цифры 1, 2, 3, 4 — это уровни выраженности компетенций, которые должны быть описаны.

По результатам оценки по компетенциям можно сделать выводы, что наибольший разрыв у нашего коммерческого директора по знанию финансов, что мы и должны учесть при составлении его плана развития.

В-третьих, определить, кто будет проводить оценку (обычно это непосредственный руководитель и представитель департамента управления персоналом), составить план-график, выпустить распоряжение и т. д.

2-й этап. Беседа сотрудника с руководителем

Важным этапом оценки является беседа сотрудника с руководителем.

В ходе беседы (основной этап) они совместно:

- 1) анализируют результативность сотрудника за истекший период. Нужно также помнить, что матрица целей — основа для оценки результативности и предоставления обратной связи. Проблема в том, что руководители часто ставят одни цели и измерения, а обратную связь осуществляют по другим;
- 2) анализируют полученные результаты оценки по компетенциям;
- 3) на основании проведенных оценок обсуждают уровень соответствующего материального поощрения;

- 4) формулируют цели и приоритеты, которыми сотрудник будет руководствоваться в своей деятельности в дальнейшем;
- 5) определяют индивидуальные приоритеты развития профессиональной квалификации и других деловых качеств, изменения поведения.

В случае недостижения целей руководителю следует выяснить, почему сотрудник с ними не справился, а также выявить помешавшие этому факторы. Может быть, причина заключалась в самой системе, а не в сотруднике? Необходимо выслушать все аргументы и понять позицию каждого работника. Не всегда невыполнение задач — вина сотрудника.

Э. Деминг в своей работе «Выход из кризиса» писал: «Когда спрашиваешь японского менеджера, что случится, если эти цели не будут достигнуты, его ответ звучит как инструкция: “Значит, менеджмент должен анализировать эту систему”».

Должен анализировать именно *систему*, чтобы понять, почему *она* не сработала и не дала ожидаемых результатов, а не винить людей, работающих в этой системе»^{*}.

Следовательно, если менеджер не достиг своих целей, это должно заставить обоих — и сотрудника, и руководителя — проанализировать причины такого положения.

И если причина — не в сотруднике (в его некомпетентности или недостаточных усилиях), а в самой системе, то руководителям следует ее усовершенствовать и устранить проблемные места, потому что в противном случае данный метод вознаграждения может привести к демотивации персонала, особенно сильных менеджеров.

Одна из причин невыполнения целей — отсутствие необходимых ресурсов. Если сотруднику устанавливают цели, но при этом не выделяют ресурсы, то вряд ли можно ожидать от него высоких результатов. В итоге система вознаграждения оказывается неэффективной.

В ходе беседы руководитель предоставляет сотруднику позитивную обратную связь в случае положительных результатов и нейтральную, основанную на фактах, — в случае низких результатов. Руководитель должен услышать мнение сотрудника, выслушать

* Деминг Э. Выход из кризиса. — Тверь: Альба, 1994.

его возражения, ведь именно диалог способствует продуктивности оценки. Затем они совместно разрабатывают Development Plan — проект плана индивидуального развития сотрудника.

3-й этап. Принятие решений по результатам оценки

По результатам анализа результативности и беседы с сотрудником принимаются решения, касающиеся изменения категории, размера вознаграждения, повышения сотрудников в должности (повышения грейда).

Итак, мы должны принять во внимание:

- результативность сотрудника;
- уровень разрыва в компетенциях,
- наличие вакансий в компании;
- уровень компенсационного дохода на рынке труда;
- наличие людей с такими компетенциями на рынке (заменяемость).

Принятые решения оформляются распоряжениями или приказами по предприятию и доводятся до сведения сотрудников.

В одной из российских компаний при проведении оценки для топ-менеджеров обсуждались итоги:

- 1) выполнения целей;
- 2) прироста компетенций;
- 3) а также принципы работы, соответствующие корпоративным стандартам.

При выдающихся (лидерских) результатах принималось решение о повышении сотруднику оклада на 10% и выплате годового бонуса в размере 100% к окладу.

При средних (нормативных) результатах принималось решение о выплате 75% бонуса к окладу. Кроме того, генеральный директор обычно после обсуждения итогов деятельности задавал сотруднику два вопроса:

1. Какие предложения вы могли бы внести по развитию (повышению эффективности) бизнеса?
2. Что бы мы могли усовершенствовать в нашем с вами взаимодействии для достижения лучших результатов?



Рис. 9.2. Дифференцированный подход к сотрудникам

Руководителю важно проводить беседу-коучинг с сотрудником в течение года, а не только один раз в год во время официально проводимой оценки: без постоянной обратной связи, без поддержки сотрудника и обеспечения его необходимыми ресурсами вы можете не получить желаемых результатов деятельности.

Да и сотрудник, мягко говоря, может быть удивлен негативной оценкой его деятельности по результатам года (поскольку обратной связи не поступало, он полагал, что его работа вас устраивает).

По результатам оценки вы можете провести сегментацию сотрудников по шкале и далее принять соответствующие решения (рис. 9.2).

Таким образом, оценка сотрудников — необходимый компонент Performance Management. Он влияет на повышение эффективности системы компенсаций, способствует лояльности сотрудников данной системе вознаграждения, а также их приверженности компании и совершенствованию ее менеджмента.

КРИТЕРИИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Любая компания, разрабатывая и внедряя систему вознаграждений (компенсаций), стремится к повышению ее эффективности. Что мы имеем в виду?

Обратимся к определению этого понятия в экономике: эффективность — это отношение полученного экономического результата (например, прироста прибыли от внедрения системы мотивации) к понесенным затратам на внедрение данной системы.

Каковы критерии эффективности системы мотивации? Всегда ли ее повышение способствует выполнению целей предприятия? Какие ограничения (условия) нужно учесть, чтобы поднять эффективность системы мотивации и оплаты труда, и, наконец, есть ли ограничения по ее повышению?

ПЕРВЫЙ КРИТЕРИЙ.

Воздействие на достижение целей предприятия.

Системный подход

Один из критериев эффективности — ее влияние на достижение стратегических целей предприятия. Иначе говоря, как мы уже обсуждали выше, прежде чем создавать систему компенсации, нужно определиться в целях, стратегии компании и выстроить систему мотивации таким образом, чтобы сотрудники достигали результатов, способствующих выполнению целей предприятия.

Но в этом случае нужно учесть, что эффективность системы вознаграждения имеет ограничения. Они возникают при использо-

вании ставшей уже обычной для некоторых предприятий системы, когда премирование отделов (или их руководителей) осуществляется за достижение стоящих перед ними локальных целей, а сотрудников — за выполнение ими определенных задач (показателей) без учета того, какое влияние оказывают поставленные в одном отделе цели (показатели) на другие подразделения.

Например, в отделе продаж ввели показатель рентабельности продаж, но при этом не учли, что в торговой компании на него влияет цена закупки продукции. Поскольку вознаграждение менеджеров отдела закупок никак от нее не зависело, а основными показателями для их премирования были количество и ассортимент продукции, а также сроки ее закупки, то, соответственно, они и стремились закупить нужный ассортимент товара к определенным срокам, не обращая внимания на его цену.

В другой российской компании, наоборот, для менеджеров по закупкам ввели показатели деятельности, связанные с ценой продукции, но не учли другой показатель — сроки, и в результате им стало выгоднее не закупать товар вообще, если поставщики предлагали его по высоким ценам.

Еще один пример. Установление для отдела логистики такого показателя, как стоимость доставки одной тонны закупаемого сырья, может привести к сбоям в производстве и экономическим потерям, если в связи с естественными колебаниями объема продаж требуются периодическая корректировка плана производства и, соответственно, плана закупки сырья. Необходимость срочной его доставки или доставка небольшими партиями повлияет на повышение стоимости доставки одной тонны закупаемого сырья, т.е. войдет в противоречие с системой мотивации менеджеров отдела логистики.

Иначе говоря, нужно проанализировать, как показатели, положенные в основу системы вознаграждения в одном отделе, повлияют на работу другого. Как правило, получается, что внедренная в одном подразделении и эффективная для него система вознаграждения совсем необязательно способствует выполнению целей всего предприятия.

Еще Голдратт [7] в своих работах писал, что «сумма локальных системных оптимумов не равняется оптимуму системы в целом». Руководители тратят много времени и усилий в погоне за более высокой продуктивностью собственных департаментов, не заботясь о том, выгодно ли это всей системе.

Нельзя получить самую эффективную систему, в том числе систему мотивации и вознаграждения, если максимизировать эффективность всех составляющих ее компонентов по отдельности, без учета их взаимодействия между собой.

Иными словами, нужно учесть влияние показателей на эффективность как вашего, так и других подразделений и выстроить систему вознаграждения сотрудников/руководителей, состоящую из нескольких элементов: за достижение не только индивидуальных целей, но и целей всей организации.

Причем достижение собственных целей должно быть условием получения бонуса за достижение целей организации. Ведь если вы не достигаете своих целей и это негативно влияет на результаты деятельности компании, то почему она должна награждать вас годовым бонусом?

В связи с этим топ-менеджер, руководящий проектом по разработке и внедрению системы вознаграждения, должен понимать, что одна из основных его задач — *координирование и синхронизация усилий каждого подразделения (компонента в системе) для получения наилучшего общесистемного результата.*

ВТОРОЙ КРИТЕРИЙ.

Рост валовой выручки (оборота) компании должен превышать рост фонда оплаты труда

В большинстве компаний фонд оплаты труда определяется в процентах от оборота. При внедрении эффективной системы мотивации и оплаты труда может наблюдаться рост фонда оплаты труда в текущий период, но в последующие годы это должно сказаться на увеличении прибыли компании.

Понятно, что для «прорыва результативности» у вас должна быть возможность превысить запланированный фонд оплаты труда, например, если вы хотите резко увеличить долю рынка, переманить из конкурирующей фирмы профессионального топ-менеджера или специалистов, которые разработают новые продукты, технологии и т. д.

Иными словами, в данном случае нужно проанализировать и соотнести ограничение по ФОТ с влиянием этого ограничения на эффективность системы мотивации с точки зрения достижения целей предприятия.

Лучше всего иметь резервный фонд (иногда его называют золотым), чтобы премировать сотрудников, которые добились выдающихся результатов, или привлечь профессиональных руководителей с внешнего рынка труда.

ТРЕТИЙ КРИТЕРИЙ.

Сопоставление динамики показателей, характеризующих результаты производства или объемов продаж, и величины премиального фонда

Когда на своих семинарах я задаю вопрос, какой эффект приносит каждый рубль, выплаченный в виде премии работникам предприятия, и как меняется динамика данных показателей, специалисты по компенсациям обычно затрудняются с ответом. К сожалению, они практически не выполняют соответствующий расчет, не отслеживают изменение показателей, а значит, не анализируют ситуацию.

В случае отрицательной динамики показателей необходимо детально изучить создавшееся положение и найти его корневые причины, а затем разработать действия, влияющие на достижение положительной динамики показателей.

ЧЕТВЕРТЫЙ КРИТЕРИЙ.

Относительный рост результативных и компетентных сотрудников

Эффективная система вознаграждения должна мотивировать сотрудника не только на повышение результативности (финансовых показателей) и получение краткосрочных результатов, но и на достижение долгосрочных целей: сюда входят его развитие, рост лояльности, приверженности предприятию и т. д.

Здесь тоже есть ограничение в эффективности: не существует такой идеальной системы мотивации, которая одновременно привела бы к росту результативности и профессионализма сотрудника и вместе с тем к повышению его лояльности и приверженности компании.

Ведь нет никакой гарантии, что, приобретя опыт, повысив свою результативность (компания старалась, мотивировала) и компетенцию (предприятие вкладывало деньги в его обучение и развитие), он останется приверженным компании. Как правило, такой сотрудник уходит в более крупную, известную на рынке компанию, где ему предлагают более высокую зарплату.

Это давно ни для кого не секрет, и поэтому, разрабатывая систему мотивации и продумывая условия ее применения, нужно всегда анализировать, к каким последствиям она может привести.

ПЯТЫЙ КРИТЕРИЙ.

Учет потребностей и предпочтений работников при определении составных частей их компенсационного пакета в зависимости от эффективности затрат

Как упоминалось ранее, в зависимости от целей и стратегии компании важно определить, с одной стороны, влияние составляющих компенсационного пакета на достижение тех или иных ее целей, а с другой — учесть мотивационные факторы, предпочтения сотрудников и руководителей данного предприятия.

Кроме того, для определения составных частей компенсационного пакета нужно найти баланс между основными предпочтениями работников и затратами предприятия.

ШЕСТОЙ КРИТЕРИЙ.

Гибкость разработанной системы мотивации, возможность оперативного внесения в нее изменений с учетом преобразований, происходящих на рынке и во внутренней среде компании, а также при корректировке ее целей без изменения механизма премирования

Этому критерию удовлетворяет оплата труда по результатам на основе КРІ — ключевых показателей деятельности (или эффективности) подразделений, сотрудников.

Если происходят какие-либо изменения, мы просто меняем цели, показатели, веса, критерии измерения и таблицу премирования, в целом оставляя механизм его неизменным.

По имеющейся статистике (к сожалению, западной), внедрение такой системы повышает результативность предприятия на 15–20%.

Однако здесь опять есть ограничение: вы можете внедрить вышеупомянутую систему в компании, и она действительно будет эффективна, что скажется на росте финансовых показателей, но при условии, что в этот период окружающая среда будет более или менее стабильна: не появится на рынке новый крупный конкурент, не бу-

дет разработан продукт-заменитель и т. д. В общем, все по Портеру и его матрице — действия пяти сил на рынке: конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-заменители, поставщики, клиенты.

Правда, на мой взгляд, здесь не хватает еще одного, но достаточно важного в российских условиях элемента: влияния политических сил и возможности лоббирования.

Таким образом, наверное, невозможно точно рассчитать, насколько эффективна разработанная система компенсации и насколько достоверно, что именно ее применение повлияло на повышение результативности бизнеса.

СЕДЬМОЙ КРИТЕРИЙ.

Учет соотношения роста результативности сотрудников вследствие внедрения данной системы и затрат (временных, человеческих, финансовых) на внедрение, сбор, обработку показателей и поддержку процесса

От этого зависит, будет ли данная система распространяться на вашем предприятии только на топ-менеджеров, или на всех руководителей, в том числе и отдела продаж, или на всех сотрудников, в том числе и поддерживающих подразделений. Например, уверены ли вы, что сбор показателей и их расчет для сотрудников таких подразделений окажет большое влияние на рост эффективности всего бизнеса?

Ведь может сложиться ситуация (например, в случае удовлетворительной работы специалистов из поддерживающих подразделений), что затраты (например, у руководителей — временные, а значит, и финансовые, ведь они могли в это время выполнить еще какую-то работу) возрастут, а увеличения результативности сотрудников не произойдет, поскольку они и так работали хорошо. Может, руководителям лучше было потратить это время на улучшение процесса взаимодействия с ними? По этим причинам некоторые российские крупные компании ограничиваются применением такой системы лишь для руководителей.

ВОСЬМОЙ КРИТЕРИЙ.

Оптимизация разработанного варианта системы компенсации в соответствии с налоговым и трудовым законодательством

Оптимизация разработанного в компании варианта системы компенсации в соответствии с правовым законодательством важна,

чтобы исключить версии, которые противоречат действующему Трудовому (Гражданскому) кодексу или могут повлечь за собой нарушение действующего законодательства.

Налоговая оптимизация — это оптимизация дополнительных налоговых льгот от расходов на оплату труда и вознаграждение.

ДЕВЯТЫЙ КРИТЕРИЙ

(он, конечно, не последний, но мы на этом остановимся)

Нахождение оптимального соотношения между внешней конкурентоспособностью и внутренней справедливостью.

В процессе управления вознаграждением нужно находить оптимальные решения в ситуациях, когда требования рынка сталкиваются с внутренней справедливостью. Организация не может игнорировать ситуацию с вознаграждением на рынке, поскольку иначе у нее будут проблемы с привлечением и удержанием квалифицированных сотрудников. В то же время она не может не считаться с требованием внутренней справедливости, поскольку иначе оплата будет несправедливой, что вызовет недовольство сотрудников. Решение, отмечает Д. Милкович [11], заключается «в прозрачности и последовательности тех компромиссов со справедливостью, на которые идет компания в ответ на требования рынка. Рыночные надбавки и рыночный размер вознаграждения должны быть оправданы необходимостью».

Что еще нужно учесть?

Для того чтобы система оставалась эффективной, нужно ее пересматривать и корректировать в зависимости от происходящих изменений хотя бы раз в два-три года.

Кроме того, важно понимать, что идеальной системы мотивации и оплаты труда не существует. Какой бы вариант вы ни разработали, прежде чем его внедрять, желательно выявить ограничения (в том числе с точки зрения системного подхода), которые могут возникнуть у вашего конкретного предприятия, учесть их влияние на эффективность системы компенсации, а затем проанализировать ее с учетом принципов и критериев, изложенных выше.

ЧТО СПОСОБСТВУЕТ ПРИВЛЕЧЕНИЮ И УДЕРЖАНИЮ СОТРУДНИКОВ?

Не секрет, что выгоднее удержать квалифицированного сотрудника, чем заниматься поиском нового. Если вы подсчитаете затраты компании на его поиск, отбор и обучение за период, пока он достигнет уровня компетентности своего предшественника, то обнаружите, что во многих случаях для вас и вашего бизнеса экономически выгоднее удержать сотрудника (тем более ценного) или повлиять на повышение эффективности его работы.

Американская консалтинговая компания Hay Insight [3] провела опрос, чтобы выяснить причины добровольного увольнения высокорезультативных сотрудников. На первом месте была их неудовлетворенность системой вознаграждения и размером компенсации, который они считали несправедливым и неадекватным затраченным усилиям, а на втором — недовольство непосредственным руководителем. Кроме того, достаточно большое влияние на увольнение оказывали следующие причины: неясность направления развития компании и ее целей, некомпетентность топ-менеджеров, отсутствие возможности использовать свои знания и навыки.

Проводя подобные опросы в нескольких российских компаниях, я получила следующие результаты: основная причина увольнения — неудовлетворенность системой компенсации и размером вознаграждения, отсутствие признания заслуг сотрудников со стороны руководства, неудовлетворенность психологическим климатом и отношениями в коллективе. Сотрудники также отмечали, что руководители недостаточно внимания уделяют фор-

мированию корпоративной культуры, созданию соответствующей атмосферы в компании, не считают этот фактор значимым и чаще всего фокусируются только на росте результативности (прибыли).

Как снизить текучесть ценных кадров и что еще, кроме справедливой и прозрачной системы компенсации, влияет на снижение количества увольнений?

Для удержания руководителей и сотрудников **используются так называемые долгосрочные планы** (акции, опционы) — LTIP (Long Term Incentive Plan), а также **пакеты льгот (бенефитов), различные доплаты и награды.**

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ (ДОЛЯ СОБСТВЕННОСТИ, АКЦИИ, ОПЦИОНЫ)

Долгосрочные выплаты (акции, опционы, фантомные акции, владение долями собственности), предоставленные собственниками компании в целях мотивации и удержания руководителей/сотрудников, в России пока еще не приобрели широкую популярность, а если и используются, то в основном только для топ-менеджеров (см. главу 8).

Пользоваться долгосрочными программами вознаграждения наиболее удобно публичным компаниям, акции которых котируются на биржах и, следовательно, имеют регулярно определяемую рыночную стоимость. Общества с ограниченной ответственностью могут использовать так называемые фантомные акции: руководитель получает вознаграждение, размер которого соответствует росту стоимости данных акций. Если же он увольняется из компании, то теряет и эту составляющую своего вознаграждения, поскольку акции не реальные, а фантомные.

Как уже было подчеркнуто выше, опционные планы и акции имеет смысл применять для высшего руководства компании. Менеджеры более низких уровней не оказывают существенного влияния на ее стоимость. В связи с этим нецелесообразно ставить их вознаграждение в зависимость от результатов деятельности всей компании, отражаемых в курсе ее акций. Поэтому более актуальным и эффективным с точки зрения привлечения и удержания ценного специалиста в компании является пакет льгот.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЛЬГОТ (BENEFITS)

Система льгот предназначена для привлечения и удержания сотрудников. Используя ее, нужно заниматься PR-кампанией и рекламировать льготы, имеющиеся в компании, на рынке труда, чтобы было легче привлекать в нее специалистов. А для того, чтобы удерживать, нужно сформировать пакет в соответствии с их потребностями.

Иначе говоря, прежде чем предоставить сотрудникам льготы, нужно проанализировать их потребности (например, провести анкетирование). По результатам выявленных потребностей персонала и финансовых возможностей предприятия необходимо определить набор и величину предоставляемых льгот. Подобное исследование желательно проводить один раз в год и в соответствии с изменением потребностей сотрудников вносить коррективы в набор предоставляемых льгот.

Каким образом мы можем сформировать систему льгот на предприятии?

В соответствии с иерархической структурой компании

Один набор льгот — для сотрудников и рабочих, другой — для руководителей среднего звена и более широкий — для топ-менеджеров.

Пример такого формирования льгот мы видим в таблице 11.1.

В соответствии с системой грейдов

Чем выше грейд, к которому относится должность, тем значительнее набор (или на бóльшую сумму) предоставляемых льгот. В таблице 11.2 представлено распределение льгот в соответствии с грейдами в одной из российских компаний.

Можно также отметить высокие уровни мастерства (наивысшие категории в грейдах) бóльшим количеством льгот. Например, для мотивации на профессиональное развитие и удержание таких квалифицированных сотрудников (руководителей) можно предоставить для 1–3 грейда пакет №1, но для тех, кто имеет наивысшую, 5-ю категорию, — пакет №2; для 4–5 грейда — пакет №2, но для сотрудников данного грейда, имеющих наивысшую, 5-ю категорию, — пакет №3. Действуя таким образом, мы можем повлиять на сохранение наиболее квалифицированных специалистов на каждой должности в компании.

Таблица 11.1. Система льгот в производственно-торговой компании

Категория персонала	Льготы
Директора по направлениям	<ol style="list-style-type: none"> 1. Медицинское страхование 2. Предоставление автомобиля компании 3. Страхование личного автомобиля 4. Предоставление и оплата мобильной связи 5. Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю, а также право на скользящий, гибкий график 6. Полная оплата путевки 1 раз в год (в пределах \$1000) 7. Оплата обучения 8. Ссуды и кредиты (вне зависимости от стажа) на приобретение жилья, автомобиля 9. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного мед. заведения
Средний управленческий персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оплата питания (бесплатные обеды) 2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт) 3. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т. д.) 4. Медицинская страховка 5. Страхование жизни на сумму _____ 6. Оплата обучения для повышения квалификации 7. Частичная оплата путевки 1 раз в год (на сумму \$700) 8. После __ лет работы в фирме — ссуды и кредиты на приобретение жилья, крупные покупки 9. Бесплатное лечение (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного мед. заведения

Окончание табл. 11.1

Категория персонала	Льготы
Специалисты, менеджеры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оплата питания (бесплатные обеды) 2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт) 3. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного мед. заведения 4. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т. д.) 5. Страхование жизни и здоровья на сумму _____ 6. Оплата обучения для повышения квалификации (курсы, семинары) 7. Частичная (____%) оплата путевки 1 раз в год на сумму \$500

Таблица 11.2. Распределение льгот по грейдам

Грейды	Льготы	№ пакета льгот
1–3	Медицинская страховка Оплата общественного транспорта	1
4–5	Медицинская страховка Оплата общественного транспорта Оплата лечения в санатории	2
6–8	Медицинская страховка Оплата мобильной связи Оплата путевки на сумму _____	3
9–11	Медицинская страховка Оплата мобильной связи Оплата путевки на сумму _____ Оплата занятий в фитнес-центре	4
12–14	Предоставление опционов Персональный автомобиль Оплата мобильной связи Медицинская страховка Оплата занятий в фитнес-центре Оплата путевки на сумму _____	5

Формирование пакета льгот по «принципу кафетерия»

Приведу пример. В крупном екатеринбургском торговом центре компенсационный пакет сотрудников включает: оклад, ежемесячную премию и пакет льгот, который состоит из оплаты питания, проездного на общественный транспорт и оплаты летней путевки для ребенка (на территории России).

Один из успешных топ-менеджеров, коммерческий директор, не пользуется бесплатными обедами (возможно, ему нужна диетическая пища, а может, его не устраивает предлагаемое меню) и, естественно, ездит на личном транспорте (неплохо, если бы оплатили бензин); детей у него нет.

Что же мы получаем? Коммерческий директор неудовлетворен, даже демотивирован предлагаемым компенсационным пакетом, и эти льготы уж точно не задержат топ-менеджера в компании.

Или возьмите такое благое намерение руководителей, как оплата посещения бассейна сотрудниками. А результат? Проведите элементарный учет, и скорее всего окажется, что бассейном пользуются всего несколько сотрудников, а значит, средства предприятия расходуются, мягко говоря, неэффективно. И таких примеров можно привести достаточно много. Может ли компания в существующей конкурентной среде позволить себе так разбрасываться средствами? Естественно, нет.

Так что же делать? Для начала (рассмотрим на примере того же коммерческого директора торгового центра) давайте спросим у самого руководителя, в каких льготах он заинтересован (а раз заинтересован, значит, более удовлетворен и более привержен компании). Как оказалось, он предпочел бы следующие льготы: оплата бензина, мобильной связи, путевки (не детской, а своей собственной) — например, в размере оклада.

Выход: применяйте в своей компании «принцип кафетерия» (впервые его стали использовать на японских предприятиях). В конце года распределите льготы, исходя из потребностей сотрудников и возможностей предприятия. Например, составьте два-три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением (табл. 11.3) и предоставьте возможность вашим сотрудникам выбрать тот пакет бенефитов (льгот), который бы их максимально удовлетворил и мотивировал на достижение результатов. Можно ведь и не давать такой пакет неэффективным работникам, т. е. определить условия его получения.

Таблица 11.3. «Принцип кафетерия»

Меню №1	Меню №2	Меню №3
Оплата обеда	Оплата бензина на сумму___	Оплата мед. страховки
Оплата проездного на общественный транспорт	Оплата мобильной связи, 50%	Оплата фитнес-центра
Оплата детской путевки	Оплата своей собственной путевки (в размере оклада)	Оплата санаторной путевки

Если бы в екатеринбургском торговом центре использовали «принцип кафетерия», то наш коммерческий директор выбрал бы для себя меню №2 и был бы более мотивирован, удовлетворен и лоялен компании.

Принцип «шведского стола»

В этом случае сотруднику объявляется сумма, на которую он может (как на «шведском столе») набрать льготы из определенного перечня. Возле каждой предложенной компанией льготы стоит ее стоимость. Сотрудник подбирает для себя именно те льготы, в которых он заинтересован; ему остается только уложиться в определенную сумму.

Обычно сотрудники в наибольшей степени удовлетворены именно таким подходом к формированию льгот, но этот принцип имеет и свой недостаток — он затрачен по учету.

Монетизация льгот

В некоторых компаниях часть льгот заменяется денежной премией. Например, вместо оплаты проездных в общественном транспорте, сотрудник получает определенную сумму в виде премии. Ее используют по своему усмотрению: одни — на оплату общественного транспорта, другие — на бензин, третьи — на такси и т. д.

Плюс этого метода еще в том, что уменьшается объем работы для бухгалтерии (по оформлению авансовых отчетов и расчету компенсации за билеты и проездные). А минус в том, что если раньше такая услуга предоставлялась лишь отдельным сотрудникам (и на этом предприятие могло сэкономить), то при монетизации льгот

ими начинают пользоваться все, и затраты компании возрастают. Однако такая мера приводит к более справедливому распределению средств.

В таблице 11.4 приведены различные льготы, применяемые на зарубежных предприятиях [19].

Таблица 11.4. **Льготы, применяемые на зарубежных предприятиях**

Льготы
Оплата парковки
Пенсионные планы
Медицинское, госпитальное и хирургическое страхование (самого работника и иждивенцев)
Организация профилактики здоровья
Медицинский план после выхода на пенсию
Поддержание физического здоровья после выхода на пенсию
Услуги по госпитализации
Освобождение (или льготы) от налогов
Вручение подарков
Консультации: финансовая, юридическая, психиатрическая/психологическая
Услуга субсидированием продуктов питания
Скидки или бесплатные товары
Программы поддержания физического состояния
Спортивные клубы
Транспорт до работы и с работы
Дополнительное льготное страхование от безработицы (SUB)
Помощь в налаживании торговли
Предоставление кредитов для покупки недвижимости и др.
Авиарейсы первым классом
Профессиональные журналы и газеты
Пособия на особые переезды и перемену места жительства
Оплата затрат на супруга в деловых поездках
Пособие на прием клиентов в домашних условиях
Офисное оборудование на дому
Личный шофер/телохранитель
Автомобиль, самолет, яхта компании

Таким образом, льготы будут оказывать существенное влияние на привлечение и удержание персонала, если они определены с учетом потребностей сотрудников и анализа льгот, предоставляемых компаниями-конкурентами.

ДОПЛАТЫ, НАГРАДЫ, ПООЩРИТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Компенсационные и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки)

Статьей 129 Трудового кодекса Российской Федерации (с учетом изменений от 6 октября 2006 г.) предусмотрены «компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера), в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера)».

«При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата. Размер доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы» (статья 151 ТК).

Доплаты также осуществляются за сверхурочную работу, работу в выходные и нерабочие праздничные дни, работу в ночное время и т. д.

Системы оплаты труда, добавки и надбавки компенсационного и стимулирующего характера должны устанавливаться коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Трудовым кодексом (раздел 7) предусматриваются гарантии и компенсации (денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных Кодексом и другими федеральными законами) в следующих случаях (статья 165):

- при направлении в служебные командировки;
- при переезде на работу в другую местность;
- при исполнении государственных или общественных обязанностей;
- при совмещении работы с обучением;
- при вынужденном прекращении работы не по вине работника;

- при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- в некоторых случаях прекращения трудового договора;
- в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника;
- в других случаях, предусмотренных Трудовым кодексом и иными федеральными законами.

При предоставлении гарантий и компенсаций соответствующие выплаты производятся за счет средств работодателя. Кроме того, предприятия имеют право устанавливать персональные надбавки стимулирующего характера: за профессионализм, стаж работы в компании, лояльность и т. д.

В американских и европейских компаниях тоже применяют достаточно большое количество разнообразных выплат и доплат. В таблице 11.5 даны примеры различных доплат и надбавок, используемых в американских компаниях.

Чтобы сохранить талантливых сотрудников, руководство должно научиться находить и вознаграждать людей, отличающихся неординарностью мышления и умением предлагать новые идеи, а также создавать и поощрять в коллективе творческую атмосферу.

Например, в корпорации Wall Mart [20] проводилось соревнование под девизом «Кто больше продаст?». Все сотрудники — от директора магазина до продавца — могли выбрать товар, который им хотелось бы разрекламировать. Как это сделать, зависело от фантазии и воображения сотрудника. Продавцы могли вывесить изделия на дереве, установленном в центре торгового зала, или загрузить ими открытый кузов пикапа, помещенного здесь же по их просьбе. **Автор рекламной идеи, обеспечивший наибольший объем продаж этого товара, неизменно получал поощрение руководства.**

Президент одной компании регулярно отслеживал проекты, отвергнутые советом управляющих. Его логика была проста: «Я знаю, что все рассматриваемое на уровне совета вполне соответствует нашей нынешней модели бизнеса. Я же ищу чуть-чуть другие проекты, которые могли бы изменить нашу модель бизнеса» (Г. Хамел).

А в компании Chevron Chemical, например, использовалась тактика взаимного поощрения [18]. В соответствии с ней в конце года сотрудники могли вручить своим сослуживцам сертификат стоимостью 25 долларов. Этот документ состоял из трех частей, кото-

Таблица 11.5. Компенсационные выплаты, доплаты

Компенсационные выплаты, доплаты
За стаж работы
За многолетний труд
Рыночная поправка
Поправка на стоимость жизни
Географические коэффициенты
Сверхурочные премии
Сменные коэффициенты
Надбавка за ротацию работ по графику
Премии к выходным
Премии к отпускам
За составление отчетности
За сверхурочный вызов
За резерв или простой
За чистку и смену одежды
За назначения, связанные с опасностью и стрессом
За изоляцию
Надбавки за профессионализм
«Золотые наручники»
Надбавка за мастерство
Надбавка за опыт, умения
Оплата праздничных дней
Оплата отпуска
За исполнение обязанностей присяжных
За исполнение обязанностей наблюдателя на выборах
За свидетельство в суде
За исполнение воинской обязанности
За отсутствие по причине похорон
За отсутствие по причине отцовства
За отсутствие по причине материнства
За отсутствие по болезни
За отсутствие по причине реабилитации после болезни
За сдачу донорской крови
За переговоры по трудовым спорам и контрактам
За краткосрочную нетрудоспособность: заболевание и несчастный случай
За долгосрочную нетрудоспособность (LTD)
Компенсация рабочим
За состояние временной нетрудоспособности
За отсутствие по недомоганию
Выплата выходного пособия (золотые, оловянные, серебряные, платиновые парашюты)

рые следовало заполнить, чтобы объяснить свое решение. Одна копия оставалась у выигравшего сертификат, вторая предоставлялась непосредственному начальнику награжденного, чтобы сотрудника отметили на торжественном собрании, а третья направлялась в координационный центр, где проводился анализ результативности программы. Он показал, что ею остались довольны 92% сотрудников Chevron Chemical.

Эта программа дала сотрудникам еще и самый сильный из стимулирующих инструментов: полномочия. Они понимали, что их оценку учитывают при распределении вознаграждения. Кроме того, эта программа стимулировала обратную связь между сотрудниками, равными по положению.

В одной из российских компаний для продавцов бытовой техники было придумано дополнительное вознаграждение в баллах, количество которых зависело от ассортимента проданной продукции. Чем больше баллов за месяц набирали продавцы, тем более дорогую технику им позволялось приобрести с 50%-ной скидкой. Возможность получить товар сразу же возымела эффект: продажи возросли на 20%. Очевидно, что удовлетворение, полученное сотрудником от выбранной им самим той или иной бытовой техники, подействовало сильнее, чем эквивалент его стоимости в денежном выражении.

Хотя нужно понимать, что вышеупомянутые программы лишь вначале оказывают значительное воздействие, а позднее утрачивают свою привлекательность, т. е. имеет смысл внедрять их на определенный срок.

Также важно иметь в виду, что иногда одна и та же награда будет мотивацией для одних и демотивацией для других. Например, если определяются победители в номинации «Лучшее предложение года», то кто-то из участников конкурса получает приз, а остальные — нет. Если они считают, что их предложение было лучше, то сознание потери приза и признания подействует на них отрицательно. Проигрыш может отбить у них всякое желание в дальнейшем участвовать в конкурсе и тратить свое время и энергию.

Довольно часто поощрительные программы, построенные по принципу соревнования, вызывают именно такой эффект.

Другой пример. В компании проводится конкурс и определяется победитель в номинации «Лучший менеджер по продажам», которому дарят автомобиль. А остальные сто менеджеров, сидящих в

зале и представляющих многие города России, чувствуют неудовлетворенность, поскольку им вряд ли добиться такого объема продаж на их территории, хотя они и приложат для этого максимум усилий (в разных регионах разный рынок и разная конкуренция).

Если вы руководитель компании, то делайте больше подарков (вполне можно уложиться в ту же самую сумму), чтобы получение приза было возможным и, по оценкам менеджеров, вполне достижимым, тем самым стимулируя их усилия. Это гораздо лучше, чем один-два дорогих подарка, мотивирующих лишь единицы и демотивирующих сотни других менеджеров.

Кроме того, крупные, редко присуждаемые награды оказывают меньшее воздействие, чем небольшие, но часто вручаемые призы, на которые затрачены практически те же средства. Крупные награды обладают недостаточным воздействием, поскольку они удалены во времени от тех поступков, за которые люди вознаграждаются. Призы должны присуждаться за что-то, а не кому-то. Поэтому, когда будете произносить поощрительную речь, больше говорите о работе, а не о человеке.

Чувствуйте разницу между подарками и наградами. Если вы выдаете подарочный сертификат за хорошую работу — это награда, а если вручаете его в день рождения сотрудника, то он рассматривает его как подарок. Если у вас просто хорошее настроение и вы решили сделать сотруднику что-то приятное, то тем самым стерли грань между подарком и наградой, т. е. не подчеркнули зависимость между хорошей работой и получением сертификата. Он то вручается сотруднику за успехи, то вообще не имеет к ним никакого отношения, и в результате мотивирующий эффект исчезает.

Иначе говоря, не нужно дарить те же самые вещи, которые вы используете как награды.

Не вручайте их в той же обстановке, в какой премируете сотрудников за хорошую работу [18]. В политике вознаграждения, прописанной в компании, могут быть предусмотрены такие меры, как проведение регулярных пересмотров надбавок и доплат, а также при необходимости (что особенно важно) их отмена.

Гибкость в удовлетворении индивидуальных потребностей, как отмечает Хендерсон [15], «вызывает у сотрудников еще большую привязанность к организации, поскольку оно отвечает их особым индивидуальным потребностям».

В главах 12 и 13 мы обсудим значимость таких факторов, как отношение к персоналу и стиль управления непосредственного руководителя, признание заслуг сотрудников, предоставление им возможности реализовать свои знания и навыки, создание благоприятной рабочей среды, а также проанализируем, как все эти факторы влияют на лояльность и удержание сотрудников в компании.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОСОБСТВУЮЩЕЙ РОСТУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Недавние исследования крупнейшей консалтинговой компании Nau group выявили общие закономерности успешных предприятий: наличие мотивированного персонала, сфокусировавшегося на достижении четко определенных целей компании, а также наличие в ней культуры engagement и enablement.

Engagement рассматривается как приверженность организации, желание рекомендовать ее друзьям и семье, гордость за работу в ней, намерение быть ее частью, вовлеченность, желание достигать целей, идти вперед вместе с организацией и выполнять задачи не только в рамках должностной инструкции.

Enablement подразумевает наличие в компании условий для того чтобы ее сотрудники могли быть продуктивными. Они должны иметь возможность использовать нужные и правильные инструменты для выполнения своей работы — информацию, технологии, оборудование, финансирование и другую поддержку. Кроме того, для сотрудников должны быть созданы условия, позволяющие им сфокусироваться на своих задачах (сфере ответственности) без препятствующих их выполнению процедурных ограничений или ненужной работы.

Сотрудники, которые не могут по каким-либо внешним причинам решить поставленные перед ними задачи, испытывают чувство фрустрации*. Это приводит к снижению их активности и во-

* Фрустрация (лат. frustratio — «обман», «неудача», «тщетное ожидание», «расстройство замыслов») — психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей. — *Прим. ред.*

влеченности и в конечном итоге — к снижению приверженности организации.

В компаниях с высоким уровнем приверженности доходы в 2,5 раза выше, а текучесть — на 40% ниже, чем в остальных. Лучшие компании дают возможность каждому сотруднику стать лидером*.

Люди нуждаются в том, чтобы их энтузиазм мог реализоваться (превратиться в продуктивное действие); для этого им необходимо давать роли и ставить перед ними задачи, соответствующие их умениям, а также обеспечивать ресурсами и свободой, чтобы они могли быть эффективными. Без этого люди теряют мотивацию.

Исследование *Hay group* показывает, что когда сотрудники вовлечены в общие процессы и у них есть возможность реализовать свои способности, их результативность резко возрастает (таблица 12.1).

Таблица 12.1. Влияние наличия engagement и enablement на результаты бизнеса

	High engagement, %	High engagement + high enablement
Прирост результативности сотрудников	10	50
Снижение текучести	-40	-54
Удовлетворенность клиентов	71	89
Рост выручки	Ч2,5	Ч4,5

Источник: Hay Group Insight's global normative database, www.haygroup.com

КАК ПОЛУЧИТЬ ДИВИДЕНДЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОТ ENGAGEMENT?

Создайте бренд работодателя и разработайте пакет бенефитов, необходимых для привлечения высокорезультативных сотрудников. В число бенефитов могут входить такие как:

- баланс между работой и личной жизнью;
- возможность работать дома;

* Источник: www.haygroup.com.

- возможность карьерного роста (для женщин — занять позиции мидл- и топ-менеджеров);
- инвестиции в обучение и др.

Как свидетельствуют результаты исследований, многие компании отмечают, что люди остаются в них работать из-за возможности карьерного роста.

Ключевой тренд в лучших компаниях: сотрудникам предлагается компенсационный пакет, который включает не только постоянную и переменную части ЗП, но и так называемые *intangible rewards* (нематериальные доходы), такие как возможность карьерного роста, лидерство, а также интересная, бросающая вызов работа.

Наличие подобных предложений и привлекательный бренд работодателя приводят к росту *engagement* в организации.

Также компании отмечают, что очень важно вознаграждать за достижение не только финансовых (краткосрочных), но и стратегических показателей (лояльность клиентов, создание человеческого капитала, работа в команде).

В исследованиях подчеркивается роль лидеров в формировании культуры результативности. Например, по данным *Нау-group*, только 26% руководителей создают в своих подразделениях культуру, направленную на достижение высоких результатов.

Сегодня важными качествами руководителя становится умение вдохновлять коллектив и создавать эффективные команды. Топ-менеджеры должны уметь поддерживать энтузиазм сотрудников и использовать потенциал тех, кто способен достичь высоких результатов.

Кроме того, нужно:

- 1) культивировать бренд работодателя, которым гордятся сотрудники;
- 2) создавать системы оплаты труда и вознаграждения, которые поддерживают правильное поведение;
- 3) формировать культуру, которая оказывает помощь лидерам, способным создавать соответствующий климат в организации.

Для того чтобы эффективно использовать ресурсы (в том числе денежные), мы должны заниматься постоянной настройкой системы оплаты труда и мотивации.

ШЕСТЬ САМЫХ ВАЖНЫХ ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ РОСТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ (ПО РЕКОМЕНДАЦИИ HAY GROUP)

1. Применяйте дифференцированные структуры оплаты, в рамках которых возможно увеличение зарплаты для высокорезультативных людей с большим потенциалом.
2. Развивайте управленческие навыки: умение ставить цели, проводить коучинг и оценку результативности сотрудников.
3. Поясняйте сотрудникам терминологию и условия, способствующие performance — результативности, эффективности.
4. Сбалансируйте наличие индивидуальных и целей компании в системе вознаграждения.
5. Соедините индивидуальные цели с целями компании.
6. Сбалансируйте наличие краткосрочных (деньги) и долгосрочных стимулов, таких как интересная и разнообразная работа, а также возможности карьерного роста.

Hay group отмечает тренд при разработке системы вознаграждения: использование оценки индивидуального вклада сотрудника. Также все больше внимания уделяется долгосрочным показателям, которые формируют длительный, постоянный результат. Компании стараются избегать рисков, связанных с вознаграждением за краткосрочный финансовый результат (подчеркивается важность того, каким образом он был достигнут). Важно мотивировать правильный результат (driving the «right» performance).

Нужно создать дифференцированную систему вознаграждения, в которой должны быть признаны заслуги каждого сотрудника, а не только звезд.

Что еще? Очень важно, чтобы руководители умели создавать атмосферу высокой результативности. В компании должна царить культура лидерства (leadership culture), в рамках которой поддерживается возможность каждого сотрудника стать лидером. Компании необходимо развивать у сотрудников качества, необходимые лидеру (умение взаимодействовать, влиять, работать в команде и т. д.).

Становится важным умение повышать результативность сотрудников без серьезных инвестиций или затрат (высоких размеров бонусов) за счет формирования культуры, поддерживающей лидерство, enablement и engagement, а также за счет создания брен-

да и выращивания лидеров. Это позволит мотивировать людей и вдохновить их на достижение результатов.

СОВПАДЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ — ВАЖНЫЙ КОМПОНЕНТ МОТИВАЦИИ

Организации нужна система ценностей, но эффективной организации она нужна особенно.

Джек Уэлч, президент компании General Electric

В предыдущих главах мы много говорили о справедливых системах оплаты труда по результатам, привязанным к достижению корпоративных целей, но такую же систему могут выстроить и тысячи других предприятий.

Кроме того, если вы ограничитесь только системой оплаты по результатам, то получите расчетливых сотрудников (типа требовательных клиентов), которые за каждый «чих» будут требовать вознаграждения.

Однако если в компании сильная управленческая команда во главе с генеральным директором, который сам постоянно находится в развитии и поддерживает это стремление в других; если в ней царит атмосфера, которая дает возможность самореализоваться, в которой идеи каждого сотрудника услышаны и воплощаются; если есть команда единомышленников, работать в которой всем доставляет удовольствие; если в компании комфортный психологический климат... то сотрудник вряд ли уйдет. (Конечно, при этом у него должен быть адекватный уровень дохода, потому что профессионал воспринимает это как свидетельство его значимости для компании.)

На одном из корпоративных семинаров по разработке стратегической карты компании HR-директор подытожила разговор словами:

«И пусть цели, которые мы сегодня определили, будут в душе и сердце каждого». Она сказала так, наверное, из лучших побуждений, но ее фраза прозвучала как лозунг, мягко говоря, не совсем соответствующий действительности. Кто же просыпается утром, чтобы стремиться к далекой корпоративной цели?

Привлечь и сделать сотрудника более лояльным могут ценности компании, совпадающие с его собственными. Но проблема в том,

что с ними еще труднее, чем с системой вознаграждения. Если вы пропишите их на бумаге, то они или будут звучать как лозунги, или не будут работать.

«Ценности нельзя просто впихнуть в корпоративный лозунг или аккуратно выбить на табличке. И ценности нельзя придумать. Они у нас или есть, или их нет», — говорит Йонас Риддерстрале [12].

Выработав и затем сделав достоянием гласности свою систему ценностей, организация некоторым образом оптимизирует структуру персонала, поскольку начинает притягивать и удерживать в компании тех людей, которые разделяют с ней эти ценности.

Чтобы создать соответствующую культуру, которая поддерживала ценности, **«надо просто сместить внимание от головы к сердцу, печени и гениталиям — и обратиться к любви, интуиции и желеванию»,** — Йонас Риддерстрале [12].

Существенной частью корпоративной культуры компании Wal-Mart [20] и одновременно фактором мотивации сотрудников является атмосфера радости и творчества. Основатель компании хотел, чтобы ее название ассоциировалось у людей с весельем и приятными открытиями. Например, во время распродаж в супермаркетах WalMart играют оркестры и выступают артисты, проходят конкурсы и разыгрываются лотереи.

Сотрудники принимают в этих карнавалах самое активное участие, что способствует повышению их лояльности компании и сплочению в единую команду.

А что происходит в наших компаниях? **В российской культуре** деньги тоже чаще всего не являются **главной человеческой ценностью** (хотя, конечно, есть и исключения). Люди ценят возможность самореализации, профессионального и карьерного роста, им важно признание их заслуг. Кроме того, большое значение имеют атмосфера в коллективе, отношение руководства к сотрудникам. Одна из результативных менеджеров призналась: «Я ушла из компании, потому что за все время работы не услышала в свой адрес ни одного слова благодарности, а вместо этого руководитель нам все время говорил, что “незаменимых людей нет, уйдете — на ваше место найдем других”». Руководители считали, что если у сотрудников хороший уровень зарплаты, то все проблемы с персоналом решены. Но людям важны не только деньги — на их ре-

шение уйти или остаться в компании очень во многом влияют эмоции.

Сотрудник другой компании рассказывает: «У нас все ценности прописаны и даже вывешены на стенде, находящемся на первом этаже. К ним относятся: ориентация на результат, клиентоориентированность, доверие, честность, ответственность. Но при этом сами топ-менеджеры не придерживаются этих ценностей. Например, что-то обещают, но не выполняют своих обещаний (как можно после этого им доверять?), декларируют ответственность, но при первом же удобном случае сваливают вину за произошедшее на подчиненного (находят козла отпущения), говорят о важности эффективности работы, а сами постоянно опаздывают на совещания, и в результате время непродуктивно тратится на ожидание, и т. д. Все это вызывает по меньшей мере раздражение и неудовлетворенность».

Иначе говоря, прежде чем определять ценности компании, договоритесь на уровне руководства о важности соответствия поведения прописанным правилам.

Генеральному директору и топ-менеджерам приходится быть на работе как на сцене, поскольку сотрудники постоянно наблюдают за их поведением, оценивают его и часто даже копируют. **Поэтому, прежде чем озвучивать ценности, проанализируйте свою готовность соответствовать им в реальной рабочей обстановке.** Ценности в виде лозунгов не работают (а наоборот, часто наносят вред), поэтому сначала определите их, а потом задайтесь вопросом: **«Что мы должны знать, делать и как себя вести, чтобы отражать наши ценности?»** Необходимо обеспечить конгруэнтность внутренних бизнес-процессов и ценностей.

А что если топ-менеджеры не готовы заниматься определением ценностей или следованию им? Что делать в таком случае? Рэй Иммельман, консультант в области организационной психологии, утверждает, что можно создать сильную компанию, или, как он ее называет, племя с мощной мотивацией, удовлетворив следующие основные потребности:

- 1) личной значимости и безопасности для сотрудников/руководителей;
- 2) значимости компании для сотрудника и ее стабильности, надежности.

Поэтому, как говорит Рэй, мы «должны понять, как построить сильное племя, обеспечить его безопасность и укрепить его силу и значимость» и предоставить возможности для повышения личной значимости. Иными словами, можно начать с выявления факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников, и создания среды (культуры), способствующей ее росту, а значит, и повышению их мотивации.

Давайте обратимся уже к имеющимся исследованиям, касающимся факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников. Д. Сирота, Л. Мишкинд и М. Мельцер [15] изучили предпочтения 2,5 миллиона наемных работников в США и задали вопрос: «Насколько сотрудники удовлетворены работой, чего они от нее ждут и какие факторы влияют на их удовлетворенность?» Оказалось, что в среднем 76% всех сотрудников всех организаций, занятых во всех сферах деятельности, довольны своей работой.

Также эти авторы утверждали в своих исследованиях, что три первичных фактора являются самыми важными для удовлетворенности работой: **справедливое отношение, достижение (ощущение значимости), а также сотрудничество и взаимодействие с коллегами (отношения).**

Каждый фактор включал несколько параметров.

Справедливое отношение складывается из таких элементов, как безопасность, уважение, доверие к руководству.

Фактор достижения означает, что сотрудник, занимаясь чем-то значительным, хочет получать заслуженное признание и гордиться полученными результатами. Ощущение значимости выполняемой работы служит фундаментом трудовой дисциплины: мощная потребность ощущать гордость как за собственные достижения, так и за успехи компании подвигает служащего на высокоэффективный труд.

И наконец, третий фактор: сотрудничество и взаимодействие с коллегами.

Когда все вышеперечисленные потребности удовлетворены, сотрудники довольны работой и лояльны компании. Но тогда возникает вопрос: не приводит ли большая удовлетворенность к самоуспокоенности и снижению энтузиазма и мотивации? Если все основные потребности сотрудника удовлетворены, сохранится ли у него стремление к достижению новых целей? Иными словами, по-

лучается, что нужно найти оптимальный баланс между достижением целей и удовлетворенными потребностями?

Проводя анкетирование в одной из российских производственно-торговых компаний, мы отметили, что наиболее значимыми факторами, влияющими на удовлетворенность работой, были следующие:

- **участие персонала в управлении организацией** (доступность информации, полномочия, удовлетворенность переменами и их внедрением);
- **развитие потенциала работников** (возможность профессионального роста и использования имеющихся навыков и знаний);
- **психологический климат в коллективе** (отношение со стороны руководства, микроклимат);
- **социальные вопросы** (охрана здоровья, безопасность труда, условия работы);
- **мотивация персонала** (оплата труда, признание заслуг, своевременное реагирование на результаты опроса работников);
- **общий имидж организации** (удовлетворенность ее ценностями, миссией и стратегией, а также ролью в жизни общества).

Неудовлетворенность сотрудников была отмечена в основном по таким факторам, как:

- **участие персонала в управлении организацией** (ограниченная доступность информации, в том числе связанной с целями компании и проводившимися в ней изменениями);
- **психологический климат в коллективе** (неудовлетворенность отношением руководства, ухудшением микроклимата в коллективе);
- **мотивация и оплата труда персонала** (несправедливость, непрозрачность оплаты труда, отсутствие признания заслуг и несвоевременное реагирование на результаты опроса работников).

Думаю, что руководство данной компании получило достаточно информативную обратную связь о ситуации на предприятии. Сейчас ему важно не оставить итоги анкетирования без внимания

(что, кстати, еще раз подтвердило бы отмеченный сотрудниками фактор несвоевременного реагирования на результаты их опроса) и предложить мероприятия по повышению удовлетворенности работников. В противном случае это, скорее всего, сначала отразится на результативности сотрудников и росте текучести кадров (в основном ценных специалистов), а в ближайшем будущем — на снижении темпов роста предприятия (а возможно, и его финансовых показателей).

Проведите анкетирование удовлетворенности сотрудников в вашей компании, а потом проанализируйте сложившуюся в ней ситуацию. Делайте такой сравнительный анализ раз в год, и если вы увидите, что ситуация меняется в худшую сторону, найдите корневые причины проблем (см. главу 1), разработайте программу изменений и убедитесь, что ваши действия принесли ожидаемый эффект (через некоторое время после реализации программы еще раз проведите анкетирование).

Что касается создания в компании корпоративной культуры в соответствии с выявленными и прописанными ценностями (о чем мы говорили в начале главы), то, согласитесь, это нелегкий и ежедневный труд, причем не только HR-директора, но и каждого руководителя. Вряд ли департамент по управлению человеческими ресурсами способен создать в компании такую культуру, если генеральный директор не убежден в ее необходимости или считает эту задачу не очень важной или неактуальной для своей организации.

ЦЕННОСТЬ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МОТИВАЦИОННЫЙ ЭФФЕКТ ОТ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ЛИЧНЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ

Система личных сбалансированных показателей представляет собой путеводитель для организаций будущего!

Маршалл Голдсмит, гуру менеджмента

Если личные цели руководителя не совпадают с целями организации, то вряд ли он будет привержен компании и мотивирован на эффективное выполнение своих обязанностей. В итоге мы получаем ситуацию, когда руководитель не использует свой потенциал из-за недостатка вовлеченности в работу, отсутствия интереса и внутренней мотивации, что приводит к потерям, представляющим собой в современном бизнесе один из основных источников затрат.

Как справиться с такой ситуацией?

Сила личной сбалансированной карты (PBSC)

Х. Рамперсад развил идеи Р. Каплана и Д. Нортон и предложил личную систему сбалансированных показателей (PBSC — Personal Balanced ScoreCard) [13], с помощью которой можно связать индивидуальные цели с корпоративными, что должно привести к большей лояльности руководителей и их вовлеченности в работу.

Для компании это одна из самых важных задач, на которых они должны фокусироваться.

Рамперсад пишет о важности сбалансированности целей компании и индивидуальных (личных) целей не только для руководителей, но и для сотрудников.

Но в любом случае нужно начинать с руководителей, а лучше — с топ-менеджеров.

Разработайте PBSC — личную сбалансированную карту. Она включает:

- личную миссию, отражающую вашу философию жизни и ваши жизненные цели;
- видение — личное видение, описывающее, к чему вы стремитесь, а также ценности и принципы, которыми вы руководствуетесь;
- ваши ключевые роли в жизни;
- критические факторы успеха;
- личные цели, которые можно измерить;
- действия по реализации вашей личной миссии, ваших целей и видения.

Все элементы личной сбалансированной карты должны быть распределены по четырем областям: внешняя перспектива, внутренняя перспектива, финансовая перспектива, перспектива знаний и обучения.

PBSC позволит вам больше узнать о себе, замерить результаты своей жизнедеятельности. С ее помощью вам удастся дистанцироваться от стандартного образа мышления — мысленной рамки предположений и установок, сквозь которую вы, возможно, постоянно смотрите на мир, а также избавиться от биполярного мышления.

PBSC позволит вам измениться и начать эффективно прислушиваться к своему внутреннему голосу. С ее помощью вы также сможете усовершенствовать свое поведение с учетом планируемого собственного будущего. Это можно сделать двумя способами: 1) привести внешние обстоятельства в гармонию с вашими личными целями и 2) изменить способ восприятия внешних обстоятельств с тем, чтобы они лучше соответствовали вашим личным целям.

Обе стратегии — часть метода PBSC.

Формулирование личных целей также влечет за собой поиск собственной идентичности, а ее осознание — ключевой фактор действия. Вы самосовершенствуетесь и становитесь более проактивным и эффективным в своих поступках, более ответственным

за них, начинаете лучше понимать себя, а все это очень важно для принятия верных решений.

По мере роста осознания себя как личности, того, что представляют собой ваши ценности, внутренние процессы и движущие силы, вы становитесь более креативным. Глубже постигая себя, уточняя собственный имидж, а также собственные цели, вы повышаете свои способности к обучению и его эффективность.

В результате личностные поведенческие изменения у менеджеров приводят к коллективным изменениям в поведении, которое называется организационным.

При наличии эффективного баланса между интересами руководителя (личные цели) и интересами компании (общие цели) люди работают с большей заинтересованностью в развитии своей организации. Главное здесь — во внутренней мотивации, которая возникает изнутри: вы делаете что-либо, потому что это доставляет вам удовольствие.

Постановка личных и общих целей происходит одновременно. Задавая себе вопрос, чего мы хотели бы для организации и до какой степени желали бы двигаться совместно, мы также спрашиваем, чего хотели бы для себя и какая из ситуаций «выигрыш — выигрыш» отвечает интересам обеих сторон. Потребности сотрудников должны быть согласованы с интересами организации, чтобы ее деятельность стала высокоэффективной.

По словам Питера Синге [14], когда организация берет за точку отсчета личные цели своего сотрудника, она становится для него инструментом самореализации, а не поработившей его машиной.

Метод PBSC — это средство планирования и эффективного использования времени и превращения сотрудника в более дисциплинированного тайм-менеджера за счет выполнения того, что запланировано, и тогда, когда это запланировано. План PBSC можно использовать в отношении своих главных целей, действий и приоритетов. С его помощью вы научитесь более эффективно организовывать свое время. Если происходит что-то непредвиденное или кто-то пытается отвлечь вас от определенного курса, вы можете быстро вернуться на выбранный путь, полностью осознавая, что двигаетесь в направлении, которое сами обозначили в своем плане PBSC.

Кроме того, используя этот метод, мы можем организовать качественный отбор кандидатов, при котором их способности, возможности и мотивация будут соответствовать требованиям должности и общим целям организации. Личные цели сотрудника говорят о нем больше, чем резюме. Например, если исходить из того, что человек заявляет о себе в резюме, то он кажется вполне подходящим кандидатом для выполнения конкретных функций, но несовпадение его личных целей с целями организации будет препятствовать эффективной работе соискателя.

Таким образом, соответствие требований к должности, которую кандидат собирается занять, его личным целям приводит к тому, что он более эффективно выполняет свою работу. Чтобы получить результат от применения PBSC, компании нужно уделять большое внимание формированию новой организационной культуры и разработке новых стандартов поведения и политики (в том числе мотивационной), которые подкрепляли бы желательный образ действий сотрудников. Устраните прежние привычки и нормы, которые подкрепляют старый образ действий, и замените их привычками и нормами, которые подкрепляли бы новый способ действий.

Дайте сотрудникам возможность пройти обучение, фокусирующееся на новых навыках поведения. Исключите способ коммуникации, поддерживающий прежний образ действий; замените его таким стилем общения, который подкреплял бы новый образ действий. Сделайте коммуникацию двусторонней, обеспечив регулярную обратную связь от руководства к сотрудникам, которая свидетельствовала бы о произошедших изменениях.

Иными словами, руководители обязаны развиваться сами, выполнять свои личные BSC, а также фокусироваться на создании организационной культуры, в условиях которой не только совершенствовался бы талант каждого сотрудника, но и происходило развитие всего коллектива.

Метод PBSC — это путь постоянных открытий в сфере совершенствования собственной личности, достижения ее целостности, повышения индивидуального мастерства и получения удовольствия от работы. PBSC позволяет соединить личную жизнь человека с его карьерой, дать ему ощущение счастья, полноты и цельности бытия.

PBSC* руководителя российской компании

Как же выглядит PBSC? Рассмотрим PBSC директора небольшой торговой компании (табл. 12.1) Александра Петрова. Он — настоящий трудоголик, однако из-за большого объема работы, быстрого роста бизнеса, отсутствия умения или желания делегировать полномочия ему часто не хватало времени на стратегическое развитие компании и выстраивание бизнес-процессов. Александру было некогда заниматься такими вопросами, как обучение руководителей и сотрудников, мотивация менеджеров, а это приводило к ухудшению качества обслуживания клиентов и, как следствие, к снижению их удовлетворенности.

Он мало внимания уделял семье, и его жена была, мягко говоря, «недовольна» и постоянно «зудела». В результате Александру совсем не хотелось возвращаться домой, и он еще больше загружал себя работой, проводя вне дома все выходные. Все это приводило к напряженности в отношениях с женой (он уже подумывал о разводе, но боялся, что это негативно отразится на детях) и стрессу. В итоге создался неуправляемый замкнутый круг.

Основная причина такого положения заключалась в том, что у Александра отсутствовал баланс между работой и личной жизнью. Свободного времени у него не оставалось совсем. PBSC помогла ему посмотреть на создавшуюся ситуацию со стороны, изменить некоторые свои решения, перераспределить время и стать более эффективным. В итоге Александру удалось сбалансировать работу и личную жизнь, что привело к снижению стресса и улучшению взаимоотношений в семье.

Выводы

Таким образом, систему личных сбалансированных показателей (PBSC) можно использовать для планирования своих главных целей, определения приоритетов и разработки оптимального маршрута (действий) для достижения целей.

PBSC позволяет сбалансировать работу, карьерный рост, личностное развитие и личную жизнь человека, и в результате его удовлетворенность своей жизнью повышается.

* Можно использовать русскую терминологию ЛССП (личная система сбалансированных показателей), но, поскольку в России на сегодняшний день данная аббревиатура используется нечасто, будем пока придерживаться западной.

Таблица 13.1. РБС генерального директора компании
Александра Петрова

ФИНАНСОВАЯ составляющая				
Ключевой фактор успеха	Цель	КРІ	Значение	Действия по достижению
Финансовая стабильность и рост доходов	Увеличить доходы	Прибыль компании		
		Прибыль от недвижимости		
		Прибыль от акций		
	Уложиться в затраты	Выполнение годового бюджета		
	Снизить риски	Наличие инвесторов		
	Уменьшить суммы кредита	Погашение 20% суммы кредита за год		
Клиентская составляющая (внешняя)				
Польза, приносимая клиентам	Повысить уровень удовлетворенности клиентов	Показатели удовлетворенности клиентов: качество работы, рост клиентской базы, выполнение заказов в срок и т. д.		
Поддержание отношений с дилерами	Повысить уровень удовлетворенности дилеров	Рост объема продаж дилеров, удовлетворенность дилеров		

Продолжение табл. 13.1

ФИНАНСОВАЯ составляющая				
Ключевой фактор успеха	Цель	КРІ	Значение	Действия по достижению
Совершенствование отношений с партнерами по бизнесу (синергетический эффект от партнерства)	Построить позитивные отношения с партнерами по бизнесу, дополнять друг друга	Отсутствие претензий друг к другу; кол-во и объем (руб.) совместных проектов		
Быть ценным для близких	Быть счастливым в семье и любимым отцом	Время, проведенное с семьей; кол-во совместных дел; отдых за рубежом		
Комфортные отношения с сотрудниками, комфортный психологический климат	Создать сильную управленческую команду	Уровень конфликтности в управленческой команде, текучести топ-менеджеров		
Приятное и полезное общение с друзьями	Получать радость, удовольствие; уметь расслабляться, снимать стресс	Совместное времяпрепровождение (сауна, охота, туризм)		
Внутренняя составляющая				
Постоянное достижение целей	Получать заряд энергии от достижений, испытывать желание достичь большего	Кол-во достижений		

Окончание табл. 13.1

ФИНАНСОВАЯ составляющая				
Ключевой фактор успеха	Цель	KPI	Значение	Действия по достижению
Удовольствие от работы	Получать радость, удовлетворение от работы	Уровень удовольствия, отсутствие конфликтов		
Физическое и психическое здоровье	Быть здоровым, в хорошем настроении	Кол-во дней по болезни		
	Хорошо выглядеть	Кол-во тренировок		
Сбалансированность между профессиональной и личной жизнью	Быть удовлетворенным жизнью и получать от нее удовольствие	Кол-во выездов на природу с семьей Посещение театров, выставок Отдых с семьей Наличие свободного времени		
Составляющая знаний и обучения				
Высокий профессионализм	Повысить уровень профессионализма путем приобретения новых знаний и навыков	Кол-во тренингов, семинаров		
		Кол-во прочитанных книг по бизнесу		
		Кол-во посещений конференций и выставок		

Наличие PBSC позволит сбалансировать личные цели руководителей и цели компании, а также сформировать в ней такую корпоративную культуру, в которой раскроется потенциал сотрудников и появится синергетический эффект.

Все это создаст условия для формирования сильной, мощной компании.

Когда руководители поймут, что прочным фундаментом любой организации служит наличие человеческого капитала и единой корпоративной культуры, которая объединяет людей и способствует достижению сбалансированных личных и корпоративных целей, а также направят внимание и усилия на создание такой организации — успех им обеспечен (далее мы еще остановимся отдельно на важности создания и поддержания ценностей компании как одного из значимых факторов формирования мотивационной среды на предприятии).

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ЦЕННЫМ И ТАЛАНТЛИВЫМ СОТРУДНИКАМ

«Компетенты» правят балом. Звезды могут выбирать. Они работают на компании, системы ценностей которых совпадают с их собственными.

Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале

«Билл (Microsoft) иногда говорит, что если бы 20 человек ушли из Microsoft, компании грозило бы банкротство. С помощью опроса, проведенного Corporate Leadership Council, выяснилось, что действительно решающей для фирмы является работа только 100 ключевых «компетентов» из 16 000 сотрудников в одной компьютерной фирме, труд 10 из 11 000 человек в одной фирме по разработке программного обеспечения, 20 из 33 000 сотрудников в одной транспортной группе. Таким образом, доля «компетентов» варьируется от 0,6 до 0,06%» [12].

Мотивация профессиональных и результативных сотрудников («компетентов») все больше базируется на человеческих ценностях, а не на деньгах. Ваш конкурент может предложить компетентным сотрудникам такой же компенсационный пакет, как у вас. И теперь они все чаще остаются работать в той организации, корпоративная культура которой не противоречит их ценностям.

Для них важно, чтобы им было комфортно, чтобы руководство считалось с их мнением и предоставляло определенную свободу, чтобы можно было реализовывать свои идеи и т. д.

Талантливые сотрудники требуют персонального подхода. Важно выявить индивидуальные способности каждого человека и превратить их в капитал компании.

Вряд ли затраты времени и усилий руководителя на преодоление недостатков и слабостей талантливого сотрудника будут эффективными. Гораздо важнее — выявить достоинства и раскрыть его уникальные способности, а затем использовать их для достижения успеха подразделения.

Подберите членам своей команды роли, в наибольшей степени соответствующие их талантам. Выделите сильные стороны человека, а потом сформулируйте цели, которых он может благодаря им добиться; определитесь с нужными вам результатами и ожиданиями, создайте комфортную атмосферу, а затем предоставьте способному сотруднику возможность работать над решением поставленных перед ним задач.

Знаете ли вы, в чем талантливы ваши подчиненные? Задайте себя вопрос: «Могу ли я описать уникальные достоинства каждого моего непосредственного подчиненного?»

Цель менеджера состоит в том, чтобы помочь каждому члену своей команды показать наибольшую эффективность. В случае необходимости можно провести ротацию сотрудников и переместить людей на позиции, которые позволяют использовать их сильные стороны и быстрее достигать результата.

При этом не забывайте развивать выявленные таланты (усиливайте их сильные стороны) и время от времени ставьте перед такими сотрудниками новые трудные задачи, предоставляя определенную свободу действий. Нельзя ограничивать самовыражение талантливых людей, их нужно лишь направлять. Обязательные стандарты и инструкции нужны и оправданны, если только они не мешают достижению результата.

Например, на одном из семинаров руководитель санатория рассказала, что у них есть талантливый врач и к ней едут, чтобы получить консультации и лечение, из всех уголков России. Но возникла проблема: врач курила каждый час, что в санатории, согласно корпоративным стандартам, было запрещено (разрешалось только на открытом воздухе). Дело дошло до увольнения, и скорее всего санаторий потерял бы ценного специалиста, если бы главный врач не приняла решение выделить для этой женщины отдельную комнату, в которой ей, как ценному сотруднику, было разрешено курить.

Приведем еще один пример. В компании был введен дресс-код, согласно которому руководителей обязали приходить на работу

строго в деловом костюме. А креативный директор, очень талантливый специалист, терпеть не могла униформы — ее одежда всегда была нестандартной (по цвету и фасону) и соответствовала модным тенденциям. Сначала строптивую сотрудницу предупреждали, потом сделали выговор, а в конце концов лишили премии за нарушение стандарта. В результате ситуация обострилась, и она уже собиралась уходить из компании... Но поскольку женщина действительно была талантливым и ценным руководителем, то генеральный директор принял решение и даже выпустил распоряжение, что дресс-код на нее не распространяется, за исключением официальных встреч и мероприятий, поскольку она... креативный директор.

Может, действительно, если стандарт мешает работе ценного специалиста, который необходим компании, то лучше сделать исключение, но довести до сведения других сотрудников, почему это было сделано?

Предоставляйте своим сотрудникам возможности для профессионального роста, отмечайте каждый успешно заверченный ими проект или каждую с блеском выполненную работу, а также повышение уровня мастерства своих подчиненных. Создайте условия, в которых сегодняшняя работа стала бы для них более привлекательной, например обеспечьте их необходимыми ресурсами.

Руководители, делясь со мной своими проблемами, акцентируют внимание именно на отсутствии необходимых ресурсов для достижения результатов, что в дальнейшем приводит к демотивации менеджеров. А талантливые сотрудники? Как правило, они не любят «выбивать ресурсы» и, как правило, сначала переживают, что им не удастся реализовать свои замыслы, а потом... успокаиваются, смиряясь со своей нерезультативностью, или просто уходят.

Проявляйте индивидуальный подход к талантливым сотрудникам, которых нужно не только уметь найти и привлечь. Главное — необходимо создать условия, при которых раскроются их способности, а потом мотивировать таких людей и сохранить в компании. Помните, что для **талантливого человека важнее всего реализовать собственный потенциал.**

Обратимся к утверждениям Дэйва Ульриха, известного консультанта в области управления персоналом, заслужившего известность в качестве «гуру-практика».

Он говорит о том, что «система управления талантами строится на трех основных понятиях: “компетенция” (competence), “приверженность” (commitment) и “вклад” (contribution)» [20].

Исходя из этого задача руководства (в том числе и HR-менеджеров) — с одной стороны, использовать имеющиеся компетенции талантливых сотрудников, а с другой — развивать их. Нужно заботиться о людях, тем самым давая им возможность концентрироваться на достижении целей компании. Очень важно, чтобы сотрудники осознавали, какой вклад они вносят в развитие бизнеса, потому что это придает их работе смысл и значимость. Все эти три понятия, предложенные Ульрихом, помогают удержать одаренных сотрудников в организации и эффективно ими управлять.

Будьте катализатором их талантов: они должны работать на общий результат и способствовать росту конкурентного преимущества компании. Сегодня нужно понимать, что, теряя талантливых сотрудников, мы уменьшаем стоимость компании.

ЧТО МОТИВИРУЕТ СОТРУДНИКОВ И СПОСОБСТВУЕТ ИХ ЛОЯЛЬНОСТИ?

Многочисленные исследования выявили, что многие отдают работе значительную часть своей жизни, а для некоторых она составляет и весь ее смысл. Поэтому, как сказал Хендерсон, «деньги не смогут заменить рабочей атмосферы, наполненной доверием, доброжелательностью и значимой работой» [19]. Компании, игнорирующие этот факт, будут расплачиваться недостатком лояльности. Деньги являются всего лишь одним из факторов, влияющих на мотивацию сотрудников.

При анкетировании руководителей предприятий (средний бизнес) в результате ранжирования мы выявили, что важными и ценными для них являются: **признание, возможность профессионального роста, наличие полномочий и интересной работы.**

Поэтому в первую очередь хотелось бы им рекомендовать: проведите анкетирование, выявите, какие формы нематериальной мотивации являются наиболее значимыми для ваших сотрудников.

Остановимся подробнее на приведенных выше приоритетах руководителей.

Признание в виде устного поощрения, похвалы, объявления благодарности перед коллективом

Некоторые руководители не признают достижений сотрудников, считая, что достаточно и материального вознаграждения («им за это заплатили»), или по той причине, что они просто не знают подходящих форм выражения признательности. Большинство из них уверены, что повлиять на подчиненных может только материальное стимулирование, т. е. премия или повышение в должности. Однако одним из главных способов выражения признательности (мотивирующим фактором) может быть словесное поощрение. Например, такое:

- «Спасибо»;
- «Похоже, ты хорошо поработал»;
- «Я ценю твои усилия»;
- «Спасибо, что ты так много работал и сделал все в кратчайшие сроки».

Менеджеры редко признают, что меньшая неудача сотрудника — это уже определенное достижение. Они не благодарят его за сокращение количества ошибок, если он все еще их допускает. Говорите «спасибо» своим сотрудникам за достижение большего. Например, можно заметить: «Сейчас ты определенно делаешь гораздо меньше ошибок, чем раньше». Вспомните тренеров-профессионалов, которые замечают и поощряют даже небольшое улучшение в технике или в скорости своих подопечных.

Следующие рекомендации помогут вам сделать слова признательности более действенными.

Ваш комментарий должен быть положительным; говорите больше об успехах, а не о поражениях.

Понаблюдайте за собой: сколько раз в день вы говорите подчиненным слова благодарности и сколько их критикуете (постарайтесь прожить день с позитивным настроением). Замечайте больше хорошего.

Слова признательности должны опираться на факты и подчеркивать значимость работы сотрудника для отдела/компании. Можно также подчеркнуть, что его поведение способствует достижению результатов.

Слова благодарности должны прозвучать сразу же или как можно быстрее после того, как сотрудник достиг какого-то результата.

По заключению Фердинанда Фурнье, «менеджмент — это признание во время гонки тех бегунов, которые никогда не выигрывали, но пробежали первые сто ярдов быстрее, чем когда-либо раньше. Такое признание повлияет на то, как они пробегут следующие сто ярдов, и, возможно, на конечный результат. Менеджмент состоит в том, чтобы делать все возможное во время гонки, чтобы каждый сотрудник стремился прибежать первым» [17].

Заботьтесь о своих ценных сотрудниках и предоставляйте высшему руководству информацию для признания их заслуг по итогам месяца, квартала, на дне рождения компании, для размещения в корпоративной газете, на доске почета и т. д.

Возможность профессионального роста

Выстройте ясную и прозрачную систему профессионального роста, систему обучения.

Дайте возможность сотрудникам поучаствовать в проектах, которыми руководят сильные менеджеры. Используйте как мотивацию предоставление обучения в форме *buddying**, *shadowing*** и *коучинг****.

Давайте сотрудникам более сложные задания, чтобы они могли реализовать свои знания и навыки.

Делегирование полномочий компетентным сотрудникам

Расширяйте сферу контроля и влияния своих заместителей, давая им возможность самостоятельно принимать решение. Предоставляйте им право подписывать документы, которые раньше вы подписывали лично. Поручайте своим сотрудникам представлять вашу компанию на различных публичных мероприятиях.

К сожалению, руководителей, не умеющих правильно делегировать полномочия, часто качает из стороны в сторону, как маятник. Они начинают делегировать полномочия, но поскольку не знают, как это делать (частенько просто следуя своей интуиции), то не

* *Buddying* (от англ. *buddy* — друг, приятель), или баддинг — разновидность наставничества. Это поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим для того, чтобы были достигнуты его результаты и цели. Отличие баддинга от наставничества состоит в том, что вас поддерживает ваш коллега или руководитель, но при этом вы общаетесь абсолютно на равных.

** *Shadowing* — метод, при котором к руководителю на один-два дня прикрепляют сотрудника, который следует за ним тенью (*shadow* — тень).

*** *Коучинг* — раскрытие потенциала человека для достижения поставленных перед ним целей с помощью специалиста (коуча), владеющего инструментами коучинга.

всегда поступают правильно, и в результате получают неудовлетворительно выполненную работу. Разуверившись в компетентности подчиненного, хотя на самом деле причина в другом — в неумении правильно делегировать полномочия, руководители забирают их обратно и выполняют работу (решают задачу) сами. Потом понимают, что при таком стиле руководства им придется трудиться по 24 часа в сутки, пытаются снова делегировать, но уже другие задачи и опять наступают на те же грабли.

Как же правильно делегировать полномочия?

Основные правила передачи полномочий

ЧТО необходимо сделать (убедитесь, что сотруднику понятно задание).

КОМУ это необходимо сделать (определитесь с кандидатурой, исходя из компетенций и загруженности сотрудников).

ПОЧЕМУ они должны это сделать (объясните им важность задания).

КАК они должны это сделать (в зависимости от компетентности сотрудника: если он работает недавно, то, конечно, лучше объяснить ему, как это сделать, а если человек достаточно компетентен, то лучше обсудить вместе с ним пути решения задачи).

КОГДА это необходимо сделать (четко оговорить сроки выполнения работы).

КАКИМ должен быть результат (важно обсудить критерии результативной работы).

Предоставление свободного графика работы, отгулов

В некоторых компаниях сотрудникам один день в неделю можно поработать дома.

В результате у них возникает чувство, что им доверяют, и тем самым создается положительный мотивационный эффект.

Интересная работа

Выясните, какая работа была бы интересна сотруднику, и при возможности поставьте перед ним соответствующую его запросам задачу.

Если вы как руководитель даете ответственному и исполнительному сотруднику монотонную, но неинтересную для него работу и он с ней справляется, это еще не значит, что так должно продол-

жаться. В таком случае у сотрудника возникают демотивация и незаинтересованность в хорошем выполнении следующей неинтересной работы (он ведь уже знает, что если вы будете удовлетворены, то и в дальнейшем будете ему ее поручать).

Как же быть? Например, в одной рекламно-издательской компании дизайнерам разрешили тратить 10–15% рабочего времени на дополнительные проекты или разработку идей, которые интересуют их лично. В результате количество талантливых идей резко увеличилось...

Что еще важно для создания мотивационной среды в компании? Будьте лидером. Наличие руководителя-лидера, который, являясь примером для окружающих, все свои силы отдает тому, чтобы организация была успешной, мотивирует сотрудников на достижение.

Руководитель должен постоянно развиваться (поскольку знания быстро устаревают), расширять границы своих познаний и преодолевать психологические барьеры. Один из самых серьезных просчетов руководителей заключается в том, что часто они не осознают своих барьеров (как интеллектуальных, так и психологических), а порой даже не знают об их существовании (подчиненные обычно предпочитают молчать: «Говорить руководителю о его недостатках — себе дороже») и поэтому не могут от них избавиться. Барьеры, которые не может взять лидер, могут стать ограничением для всей организации. **Поэтому имейте учителей, которые знают и умеют больше вас. У вас как у руководителя должны быть свои принципы и ценности.**

Как лидер вы не имеете права сомневаться в принципах, которыми руководствуетесь при принятии решений. Нельзя менять их в зависимости от своего настроения. Лидер не может себе позволить быть хамелеоном, потому что тем самым он будет демотивировать своих подчиненных.

Демонстрируйте важность каждой позиции. Приглашайте руководителей отделов на совещания — это продемонстрирует важность работы, выполняемой возглавляемыми ими подразделениями для реализации стоящих перед компанией задач. По завершении успешного проекта не забудьте подчеркнуть, что четкость и оперативность работы соответствующих «незаметных» подразделений повлияла на итоговые результаты.

Одним из действенных методов мотивации служит **фактор сопричастности** (близость к центру принятия решений, обладание опережающей и конфиденциальной информацией), который способствует росту статуса работника в коллективе.

Однако очень осторожно приближайте к себе друзей. Близость к центру принятия решений и обладание информацией могут создать из такого человека неформального лидера, и все будет отлично, пока вы в хороших отношениях, но в ситуации конфликта, например в случае его несогласия с проводимыми изменениями, он может существенно усложнить ситуацию в коллективе и саботировать какие-то мероприятия. Кроме того, возникнет угроза вашей дружбе.

Пользуйтесь своей харизмой. Внимание, проявляемое таким руководителем, — мощный мотивационный фактор для сотрудников. Используйте его как поощрение.

В одной из небольших российских компаний, где работали преимущественно женщины, директор использовал свою харизму как мощную мотивацию на успешное выполнение поставленных задач, уделяя свое внимание и время в первую очередь более успешным сотрудницам. И такая тактика срабатывала, правда, до тех пор, пока у директора не появилась пассия из этого же коллектива...

Изучайте индивидуальные потребности сотрудников, и если они не оказывают негативного влияния на работу, то удовлетворяйте их.

На Amazon.com служащим, занимающимся инвентаризацией книг в вечернюю или ночную смену, позволяют во время работы пользоваться наушниками: слушать музыку или другие записи. Часто работа на Amazon — это только часть их наполненной разнообразными занятиями жизни, но каждый из сотрудников любит искусство — книги, кино, музыку. И если работу можно совмещать с хобби не в ущерб делу, то почему бы людям это не позволить? Служащие были вполне довольны, и это мотивировало их к тому, чтобы приложить максимум усилий при выполнении однообразных, рутинных действий [18].

Приведем еще один пример. В компании Federal Express применялась повременная оплата труда, но потом кто-то из руководителей заметил, что сотрудники специально замедляют работу, чтобы затратить на нее больше времени (и получать, соответственно,

больше денег). Что обычно делают в такой ситуации? Устанавливают нормы выработки и контролируют их выполнение с помощью системы поощрений (у нас в России используется повременно-премиальная оплата труда).

А что же предприняли руководители Federal Express? Они сделали более необычный и эффективный ход: установили фиксированную оплату труда за фиксированную выработку и разрешили тем, кто выполнит свою норму раньше, уходить домой, не дожидаясь окончания рабочего дня. Вскоре все проблемы решились сами собой.

Профессиональному HR-директору желательно иметь в своем арсенале набор способов нематериальной мотивации сотрудников и знать, какие из них будут наиболее эффективны в конкретной компании с учетом специфики ее деятельности и корпоративной культуры, а каждому руководителю — уметь применять тот или иной подход с учетом индивидуальных особенностей подчиненных.

ТЕНДЕНЦИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА

ЧТО ПРОИСХОДИТ НА РЫНКЕ?

1. Рост глобализации, которая, с одной стороны, является угрозой для компаний, а с другой — открывает новые возможности.
2. Рост конкуренции, которая, с одной стороны, заставляет компании снижать затраты и себестоимость продукции, а с другой — приводит к росту влияния клиентов на уровень сервиса.
3. Компаниям приходится выводить на рынок новые продукты в более сжатые сроки и повышать динамичность своей работы.
4. Сотрудники хотят не просто напряженно трудиться, а получать удовольствие от работы.

Новое поколение все чаще предпочитает соблюдать баланс между рабочим и личным временем, гибкий график работы, а также возможность трудиться вне офиса.

Организации должны справляться с новой ситуацией — по максимуму использовать имеющиеся у них возможности, проводить изменения, становиться гибче и эффективнее.

Многие российские компании в сложный экономический период стали уделять больше внимания совершенствованию системы оплаты труда и повышению ее эффективности.

Исследование Hay Group показывает: руководство компаний сосредоточилось на системе вознаграждения (variable pay), при этом 2/3 из них изменили систему переменной части ЗП с учетом своих стратегических целей*.

В российских компаниях, с одной стороны, существует жесткий контроль, ограничение и снижение ФОТ, а с другой — генеральные директора требуют от компенбенов (специалистов по компенсации и бенефитам) разработки системы вознаграждения, повышающей результативность деятельности сотрудников.

Каковы же основные тенденции совершенствования систем вознаграждения в российских компаниях?

Многие из них стали перестраивать систему вознаграждения с учетом своих стратегий и связывать ее с достижением корпоративных целей. Для этого компании разрабатывают стратегическую (тактическую) карту целей, ССП (сбалансированную систему показателей) и уже на их основе — систему вознаграждения по результатам деятельности (KPI).

Кроме того, хотелось бы отметить, что российские предприятия наконец начали разрабатывать KPI на основе установленных целей, а не исходя из функций той или иной должности.

Обозначим самые важные этапы совершенствования системы вознаграждения:

1. Разработка стратегии и карты целей компании.
2. Формулировка целей в соответствии с принципом SMART.
3. Формирование KPI на основе корпоративной стратегии, их вертикальная и горизонтальная декомпозиция (с учетом эффективного взаимодействия между подразделениями, отделами и имеющихся в компании проблем).
4. Анализ эффективности применения тех или иных KPI с учетом системного подхода (влияние на результат бизнеса в целом) [1].
5. Разработка ясных и понятных критериев измерения KPI.
6. Определение плановых значений показателей в соответствии с имеющейся статистикой и изменениями, происходящими на рынке.
7. Обучение руководителей высшего и среднего звена, а также линейных менеджеров основам внедряемой системы;

* www.haygroup.com.

при этом руководители должны вовлекаться в процесс ее разработки.

8. Построение как горизонтальных, так и вертикальных коммуникаций, мониторинг достижения целей.
9. Внедрение системы оценки по результатам и компетенциям с предоставлением обратной связи.

Кроме того, российские компании устанавливают прочную взаимосвязь между корпоративными и индивидуальными результатами деятельности.

К сожалению, некоторые компании (в том числе и крупные) до сих пор выплачивают премиальную часть ЗП только при достижении корпоративных финансовых показателей. Если встать на позицию собственников, то это оправданно, но вряд ли выплата премий только за эти достижения будет способствовать мотивации работников.

Некоторые компании оговаривают, что обязательным условием выплаты премии (переменной части ЗП) за индивидуальные результаты работы является достижение корпоративных показателей. Такая система работает эффективно, если компания достигает установленного значения прибыли. В противном случае премию сотрудники не получают, и, соответственно, их мотивация снижается. Получается замкнутый круг: люди работают неэффективно, потому что не мотивированы, а раз они трудятся не в полную силу, то общекорпоративных целей достичь невозможно.

Решение этой проблемы — в сбалансированности и независимости выплат за достижение индивидуальных и корпоративных целей для сотрудников.

Иная ситуация складывается с топ-менеджерами. Поскольку они напрямую влияют на достижение корпоративных целей, именно им стоит выплачивать или не выплачивать деньги в зависимости от результатов работы компании. Во всяком случае, от них должна зависеть большая часть их премии.

Рекомендую при разработке системы вознаграждения учесть влияние разных групп сотрудников на показатели бизнеса. Например, чем ближе по иерархии должность какого-то сотрудника к позиции генерального директора и чем больше он влияет на конечный результат, тем значительнее должен быть процент коллек-

тивной составляющей (поскольку вклад этого сотрудника в результаты деятельности компании высок).

Руководителям стоит обратить внимание и на такой факт: если в трудный для компании период отказаться от выплаты бонусов и премий, то сотрудники перестают быть вовлеченными и мотивированными, а ведь именно в данный момент все эти качества крайне необходимы. В то же время, если мы платим людям премии вне зависимости от корпоративных результатов, компания подвергается определенному риску.

Во всех случаях нужно продумать и установить необходимый баланс между выполнением краткосрочных и долгосрочных целей компании, между корпоративной и индивидуальной результативностью, а также между финансовыми, операционными, клиентскими показателями и человеческим капиталом.

Российские компании также осознали необходимость взаимосвязи оплаты труда не только с целями и выполнением KPI, но и с профессиональным ростом своих сотрудников, соблюдением ими ценностей фирмы и следованием стандартам корпоративной культуры. Важными и значимыми становятся средства достижения результатов. Например, оценивают не только индивидуальную, но и командную работу, клиентоориентированность и т. д.

Компании стали внедрять годовую оценку сотрудников с учетом следующих основных критериев: профессиональных компетенций и личностных качеств, выполнения корпоративных стандартов и других стратегических показателей, которые могут повлиять на результаты бизнеса в будущем.

Чтобы стимулировать сотрудников повышать свою результативность, развивать личностные качества и расти профессионально, компании внедряют систему грейдов и категории (квалификационные уровни — 3–5 и более в каждом грейде).

При выполнении всех трех критериев сотруднику по результатам оценки присваивают более высокий квалификационный уровень и больший размер постоянной части оплаты (оклад), чем раньше.

Некоторые российские компании при внедрении системы грейдов лишь устранили имеющуюся несправедливость, ограничившись упорядочением структуры постоянной части ЗП и приведя ее в соответствие со среднерыночным размером заработной платы.

Однако более эффективно для бизнеса связать получение того или иного уровня постоянной части ЗП в грейде с результативностью и соответствием фактического уровня компетенций требуемым, а переменную часть — с достижением целей и KPI.

Что касается системы оплаты рабочих, то существует тенденция отказа от применения сдельной заработной платы, имеющей много недостатков (колебания размера оплаты в зависимости от нагрузки, текучесть кадров в период сезонности, нежелание выполнять работу с низкой ставкой или ту, которую не оплачивают, несправедливость в распределении труда, отсутствие лояльности и приверженности предприятию и т. д.). Поэтому ряд российских компаний предпочитает использовать повременно-сдельную систему: выплачивать постоянную часть ЗП в зависимости от отработанного времени (дней, часов), а сдельную — в соответствии с объемом сделанных работ. Существует и повременно-премиальная система: премию выплачивают после выполнения установленных заданий.

Политика системы оплаты труда должна быть понятна и принята руководителями и сотрудниками. Согласно исследованиям, большое влияние на успех той или иной тактики оказывают линейные менеджеры. Очень важно, разделяют ли они ее, умеют ли ставить цели и определять KPI, а также насколько правильно проводят оценку подчиненных по результатам деятельности и компетенциям и умеют ли давать верную обратную связь.

От линейных менеджеров зависят эффективность и успешность разработанной в компании системы оплаты труда. Поэтому рекомендую провести обучение и тренинги по разработке целей и KPI, а также по предоставлению обратной связи для всех руководителей, а не только для служб персонала, формирующих данную систему.

Многих сотрудников мотивирует не только размер вознаграждения, но и хорошая атмосфера, эмоциональная приверженность компании, желание и возможность вносить свой вклад в достижение общей цели, гордость за организацию.

Все больше западных компаний (а вслед за ними и российских) стали уделять внимание формированию эмоционального интеллекта у своих руководителей — внутриличностной компетентности (навыков самовосприятия, владения собой, степени развития социальных навыков и управлении межличностными отношениями).

По данным проведенных исследований, 60% результата любой выполняемой вами работы зависит от уровня EQ: 90% людей, достигших чего-либо, имеют высокий показатель EQ*.

Замечено, что постоянный стресс, вызываемый у сотрудников отношениями с руководством, имеющим низкий уровень эмоционального интеллекта, приводят к снижению производительности и защитных сил организма.

Поощрение мастерского владения эмоциональным интеллектом является важнейшим компонентом, способствующим созданию почти не поддающейся копированию конкурентами атмосферы в компании, росту приверженности сотрудников и успешности организации на рынке.

* Гоулман Д. Эмоциональный интеллект на работе. — М.: АСТ, 2010.

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОТРУДНИКАМИ

ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Ваше предназначение как менеджера — делать все от вас зависящее, чтобы помочь сотрудникам стать настолько успешными, насколько вам это необходимо.

Жан-Луи Барсу, профессор INSEAD

Мы не видим вещи такими, какие они есть, мы видим их такими, какие есть мы.

Анаис Нин

За 25 лет Институт Гэллага проанализировал результаты опросов и интервью 80 тысяч руководителей из 400 компаний. Оказалось, что существует взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудников, производительностью команды и результатами деятельности подразделений в различных компаниях.

Какой фактор оказывает наибольшее влияние на удовлетворенность сотрудников? Авторы исследования выяснили, что «не зарплата, не привилегии, не харизма генерального директора компании, а личность прямого начальника является главным фактором, определяющим удовлетворенность местом».

Иными словами, часто сотрудники, а особенно высококвалифицированные специалисты (они-то как раз уверены в том, что найдут себе работу) уходят от руководителей, а не из компаний. Именно отношения с непосредственным руководителем определяют, насколько долго сотрудник будет оставаться в компании и насколько эффективно он работает.

Проводя диагностику проблем и определив с помощью «Дерева текущей реальности» (см. главу 1) их корневые причины, консуль-

танты часто определяют, что одной из них является некомпетентность генерального директора и топ-менеджеров.

На мотивацию и лояльность подчиненного влияют отношение руководителя и стиль его управления. Многие менеджеры просто не знают или не понимают, что их стиль руководства уже неэффективен, поскольку создает атмосферу недоверия, страха и нервозности, оказывая негативное влияние на производительность труда.

Упомянутая ранее «близорукость» руководителей приводит к тому, что компании продолжают сталкиваться с высоким уровнем «ментального отсутствия» сотрудников, их слабой мотивацией и низкой производительностью труда.

Исследования показывают, что люди, у которых сложились натянутые или сложные отношения со своим руководителем или коллегами, испытывают повышенный уровень стресса. Многие меняют работу или организацию из-за поведения своего начальника — иными словами, неправильное руководство служит причиной низкой результативности сотрудников.

В результате проведенного Фердинандом Фурнье [17] исследования, во время которого четырем тысячам менеджеров задавали вопрос: «Почему сотрудники не делают того, что им положено?» — были получены следующие ответы.

- Они не знают, что им положено делать, или не знают, как это делать или почему они должны это делать.
- Они сталкиваются с препятствиями, которые не могут преодолеть.
- Они думают, что у них не получится, т. е. не уверены в себе.
- Они считают, что метод работы, который они предлагают, лучше того, который используется.

Кроме того, имеют значение отсутствие положительных или присутствие негативных последствий в случае выполнения задания, а также некоторые другие факторы.

Первый пункт этого перечня звучал в качестве основного или второго ответа в 99 процентах случаев. Очевидно, что в целом **причины неэффективности сотрудников связаны с ошибками в управлении, а также с проблемами коммуникации, т. е. с отсутствием точной постановки задачи и обратной связи по результатам выполнения задания.**

Каковы же правила постановки задачи?

Во-первых, объясните сотруднику содержание и важность задания.

Во-вторых, определите основные параметры: крайние сроки выполнения задания, отведенное на него время (т. е. в какое время предпочтительнее его выполнять), приоритеты (степень важности данного задания по сравнению с другими), доступные ресурсы.

В-третьих, установите основные критерии успеха: что будет считаться результатом и каковы критерии успешного выполнения задания.

В-четвертых, обсудите систему мониторинга и основные точки отчетности: проводить мониторинг нужно в зависимости от компетентности сотрудника (чем более он компетентен, тем меньше степень контроля, и наоборот).

В-пятых, узнайте о сомнениях сотрудника и предпримите какие-то действия: если сотрудник не уверен в том, что он справится с заданием, вселите в него уверенность, скажите, что вы в любое время готовы оказать ему помощь и поддержку. Если сотрудник уйдет от вас с сомнениями в своей компетентности или с непониманием задания, то, скорее всего, он его провалит.

В-шестых, проверьте, правильно ли вас поняли: если вы видите, что сотруднику не все понятно, то повторите еще раз содержание задания и объясните его важность.

В-седьмых, по результатам выполнения задания предоставьте обратную связь: нейтральную с предоставлением фактов плохого выполнения задания или позитивную в случае успешного выполнения задачи.

От умения руководителя мотивировать своих подчиненных зависит результативность их работы, а значит, и результативность деятельности отдела, подразделения и компании.

Жан-Луи Барсу, профессор INSEAD [10] утверждает в своем исследовании, что руководители иногда случайно становятся виновными в недостаточных успехах подчиненных. Почему это происходит? Потому что они сами порождают и закрепляют процессы, которые, по существу, заставляют более слабых, на их взгляд, исполнителей терпеть неудачу.

Часто после незначительной ошибки, допущенной подчиненным, руководители начинают ограничивать его полномочия, принимать за него решения и жестче контролировать. А подчиненные

интерпретируют такое усиление надзора как недостаток доверия и уважения. Лишенные свободы действий, они начинают сомневаться в своих способностях и теряют мотивацию для принятия самостоятельных решений, понимая, что их мнение вряд ли кто-то примет во внимание, а если оно и будет услышано, то в любом случае будет пересмотрено. В результате такие сотрудники продолжают работу, стараясь во всем следовать решению руководителя и тем самым снимая с себя ответственность.

При этом, если спросить работников, оцениваемых как «более слабые исполнители», как к ним относится руководитель, они посетуют на отсутствие понимания, признания или предоставления самостоятельности, а помощь руководителя расценят как вмешательство, недоверие, контроль и в целом такое отношение к себе посчитают несправедливым.

Например, когда такие «слабые» подчиненные приходят к руководителю с какой-то проблемой, они редко получают возможность изложить ее решение, потому что руководитель сразу же начинает предлагать свои варианты, не спросив, что думает при этом сам подчиненный.

Кроме того, такой руководитель обычно начинает давать более сложные и интересные задания другим подчиненным, а способности «слабого сотрудника» не реализуются и не развиваются. Поначалу он старается исправить положение, пытается выполнить работу, но руководитель уже реагирует даже на хороший результат, исходя из своей установки по отношению к данному сотруднику: «В этом месяце вы добились нулевой дебиторской задолженности? Вы действительно это сделали? Я не могу поверить!»

В то же время считавшиеся успешными сотрудники отмечали, что их беседы с тем же самым руководителем обычно заканчивались в мажорном тоне: «Ты на верном пути, продолжай так же хорошо работать». А если попытка исправить положение не удастся, то сотрудник, независимо от своих способностей, невольно начинает соответствовать созданному руководителем образу. Возникает замкнутый круг...

Проблема загоняется внутрь, а производительность таких сотрудников падает, что влияет на результативность отдела. Сотрудник понимает, что у него не остается никаких перспектив (профессионального или карьерного роста) в компании, и он ее покидает.

Но с его уходом проблема вряд ли разрешается, поскольку она заключалась не в нем, а в руководителе, его некомпетентности и отсутствии умения выстроить отношения с подчиненными и мотивировать сотрудников.

Одна из моих знакомых генеральных директоров управляла компанией по принципу КРВЖУ (что расшифровывается как кричать, визжать и угрожать). При возникновении проблемы она могла вызвать сотрудника и без выяснения причин накричать на него. В результате терялось время (проблема не решалась), руководитель был демотивирован, поскольку его не выслушали и обвинили в создании проблемы, хотя причины ее возникновения не всегда от него зависели. Правда, через некоторое время директор успокаивалась, понимая, что погорячилась, приглашала руководителя и приносила ему свои извинения, поскольку, конечно, нужно было решать проблему, а не создавать дополнительный конфликт...

Вряд ли такой директор в дальнейшем будет пользоваться авторитетом, и если она не изменит свой стиль управления, то обиженный специалист, возможно, потерпит некоторое время, а потом займется поиском новой работы...

Руководители, как правило, недооценивают способность своими действиями лишить мотивации исполнителей, считающихся слабыми. Однако им нужно отбросить свои «ментальные ловушки» — привычные для них утверждения и пересмотреть свое отношение к сотрудникам.

Рассмотрим популярное утверждение: «Относитесь к другим людям так, как вы относитесь к себе». Позволю себе не согласиться: относитесь к сотрудникам не так, как вы хотите, чтобы относились к вам, а так, как человек хотел бы, **чтобы к нему относились**.

Моей знакомой муж дарит на день рождения то, что ему нравится. «Он такой славный, пушистый (про игрушечного медведя), мне он так понравился, что я решил тебе его подарить». Она хотя и делает вид, что рада подарку, но на самом деле обижается на мужа («И как он не может понять простой вещи, что дарить нужно не то, что нравится тебе, а то, что нравится тому, кому даришь...»). И моя знакомая права.

К сожалению, такие люди переносят свой стиль поведения и на управление сотрудниками, т.е. действительно относятся к подчи-

ненным и предъявляют такие же требования, как и к самому себе. Но если вы — трудоголик, ваша работа доставляет вам огромное удовольствие (а если вы собственник, то работаете на себя и собственную компанию) и вы жить без нее не можете, то это вовсе не означает, что и ваши подчиненные тоже должны с энтузиазмом работать по 12 часов в сутки.

Так как же правильно выстроить отношения с подчиненными?

Согласно теории самодетерминации (по результатам исследования E.L. Deci and R.M. Ryan “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation”, American Psychologist 55, 2000), люди лучше выполняют работу, когда они чувствуют себя самостоятельными и компетентными, когда их ценят за индивидуальность. Иначе говоря, важно создать в коллективе комфортную атмосферу и выстроить процесс взаимодействия с подчиненными **в соответствии со следующими ключевыми принципами.**

- Уважение: умение не унижать чувство собственного достоинства собеседника, больше внимания уделять фактам, владеть своими эмоциями (не переходить на крик, угрозы), не критиковать личность человека.
- Понимание, эмпатия: умение выслушать доводы сотрудника, встать на позицию своего оппонента и посмотреть на ситуацию его глазами.
- Вовлеченность: умение вовлечь сотрудника в принятие решений (например, если он приходит к вам с проблемой, то спрашивайте, какие варианты ее решения он предлагает).
- Поддержка: умение предоставить сотруднику поддержку, при этом не снимая с него ответственности.

Достаточно эффективны, на мой взгляд, три шага в управлении сотрудниками, которые предлагает Фердинанд Фурнье [17].

Шаг 1-й. Предоставьте нейтральную обратную связь. Скажите сотруднику о том, что его работа выполнена неудовлетворительно, и попросите ее исправить. Проверяйте, происходят ли улучшения; поощряйте любой прогресс.

Шаг 2-й. Проанализируйте причины неудовлетворительного выполнения работы (*выясните, понятна ли сотруднику задача, есть ли препятствия для ее решения, к каким последствиям это может привести и т. д.*) Если качество выполнения работы не улучшилось,

спросите сотрудника, почему оно по-прежнему неудовлетворительное, и проанализируйте причины. **При наличии внешних проблем помогите их устранить.**

Шаг 3-й. Проведите коучинг-беседу. Если неудовлетворительная работа зависит от сотрудника, используйте коучинг-беседу. В процессе ее проведения важно совместно найти варианты решения проблем, выбрать из них оптимальный и, если нужно, разработать алгоритм действий, определить сроки выполнения задания и точки мониторинга (контроля).

Проблема наших руководителей в том, что они или не знают, как проводить коучинг-беседы с сотрудниками, или просто не хотят этим заниматься, поскольку считают, что такие занятия сопряжены с дискомфортом, «напрягают» и требуют много времени.

После проведения коуч-сессии (до 45 минут) с руководителем я часто слышу от него: «Если я столько времени буду тратить на каждого своего подчиненного, то мне некогда будет работать». Но ведь работа с подчиненными на достижение результата — это и есть главная обязанность руководителя. Возможно, вначале на коучинг и потребуется 40 минут, но впоследствии он уже будет не нужен, поскольку сотрудник сможет решать поставленные перед ним задачи самостоятельно.

В компании должно уделяться достаточно внимания и выделяться достаточно ресурсов для создания так называемой *performance culture* — культуры обсуждения результатов деятельности, что подразумевает двухсторонние коммуникации между руководителем и сотрудниками, т. е. культуру диалога. При этом я имею в виду, что коммуникации имеют нейтральный (обсуждение фактов) или позитивный характер.

Как этого добиться? Создайте систему, процессы и стандарты, обязывающие руководителей вести диалог, обучите их умению беседовать с подчиненными, а в качестве вспомогательного материала обеспечьте шаблонами по проведению коучинга и специальными бланками для отражения его результатов. Все это понадобится только на первых этапах, а впоследствии, когда инструменты коучинга превратятся в навык руководителя, станет уже ненужным.

Не секрет, что эмоциональное состояние сотрудников оказывает огромное влияние на их мотивацию и уровень производительности труда. Как руководитель вы должны взять на себя ответственность

за то, как воздействуете на чувства подчиненных [18], потому что от этого зависит, как они работают. Стоит отметить, что у нас руководители все еще хвалят или делают выговор в зависимости от своего настроения. Если оно хорошее, то они готовы обласкавать любого, а если что-то не так, то кричат на всех, кто подвернется под горячую руку.

Невозможно мотивировать человека, если он не получит положительных эмоций от прожитого дня. Для процесса мотивации требуется позитивный настрой (хорошее настроение). Было замечено, что объем продаж оптимистично настроенных страховых агентов на 57% выше, чем у более квалифицированных пессимистов [15].

Если менеджер выходит из себя, то его крики и угрозы уничтожают все положительные результаты работы по созданию комфортной и мотивирующей среды, которую он проделал в предшествующие недели. Один травмирующий случай может отравить мотивационный климат, и в дальнейшем руководителю придется приложить массу усилий, чтобы восстановить в коллективе позитивную атмосферу.

Игнорирование сотрудников тоже воспринимается ими как неуважение и даже презрение. Менеджеры, которые не замечают своих служащих вместо того, чтобы проявлять к ним уважение, едва ли могут ожидать от подчиненных высокого уровня мотивации и качества работы. Все вышесказанное еще раз подтверждает, насколько важно руководителям придерживаться в работе ключевых принципов взаимодействия с сотрудниками.

Кеннет Бланшар*, консультант в области развития управленческих компетенций, акцентирует внимание на важности и умении предоставить обратную связь: «Обратная связь — завтрак чемпионов. Если вы не получаете четкой обратной связи, то вы не будете мотивированы». Следует отметить, что предоставление информации, на основе которой сотрудники могут оценить свои собственные действия, намного полезнее, чем указания о том, что им надо делать.

Как правильно предоставлять обратную связь

Информативная обратная связь, создающая у сотрудника внутреннюю мотивацию, позволяет ему узнать, как он выполняет свою

* Бланшар К., Джонсон С. *Одноминутный менеджер*. — М.: Попурри, 2001.

работу и предоставляет факты о его деятельности. Вы должны говорить о том, как решены задачи, которые были поставлены перед подчиненным, а не давать свою оценку того, как он выполняет свои обязанности (например, «вы работаете отвратительно»).

Избегайте высказывать свое отношение к ситуации и свое мнение о ней. Вместо этого предоставляйте информацию, ограниченную спецификой работы. Например: «В этом месяце наш отдел по подбору персонала увеличил затраты на 20% и при этом не закрыл имеющиеся вакансии на 30%». В случае невыполнения сотрудником задачи вы можете отметить, как это повлияет на результаты работы всего отдела.

Предоставьте руководителям/сотрудникам возможность оценивать собственные действия, исходя из полученной от вас информации, с тем чтобы вы могли постепенно, насколько это возможно, выйти из системы обратной связи. Особенно это необходимо генеральным директорам, поскольку частая обратная связь (в особенности негативная) воспринимается менеджерами как постоянный контроль и недоверие.

Предоставьте им как можно больше положительных, своевременных и точных откликов, а не сосредотачивайтесь на фиксации ошибок. Вы должны сразу же реагировать на конкретный проступок подчиненного, потому что в этом случае можете быть уверены, что он сфокусирует внимание на происходящем и исправит допущенные ошибки.

Руководители должны стремиться к тому, чтобы сотрудники по большей части добивались успехов, а не терпели неудачи, поскольку частые свои угнетают и снижают уровень мотивации. Оптимальным вариантом будет сочетание крупных успехов с мелкими неудачами. Кроме того, важно после их обсуждения сказать что-нибудь ободряющее, позитивное (а не наоборот). Не зря же на известный многим вопрос руководителя «Есть две новости: хорошая и плохая. С какой начнем?» почти все выбирают второй вариант. Попробуйте, поэкспериментируйте, и сами в этом убедитесь. Иначе говоря, сотруднику важно закончить беседу с руководителем на мажорной ноте.

В случае положительной обратной связи люди стараются хорошо работать, чтобы порадовать себя, еще раз получив позитивную информацию. А если вы ее не предоставляете?

Одна из руководителей службы персонала поделилась своими впечатлениями о разном стиле управления, с которым ей пришлось столкнуться в российской и западной компаниях.

В первой сотрудница все время подвергалась критике со стороны генерального директора и в особенности переживала, если она звучала при всех на совещаниях. Почему-то руководителя все не устраивало в ее работе, причем негатив возникал из-за любой мелочи. Зато когда она вовремя и качественно выполняла какое-то задание, то он этого просто не замечал, воспринимая как нечто само собой разумеющееся. Иначе говоря, генеральный директор никогда не только не благодарил сотрудницу, но и позитивную обратную связь не предоставлял. Его стиль управления можно было описать так: «Радуйся, если я молчу».

Она старалась работать лучше, но это не помогало (удовлетворить требованиям руководителя было невозможно), пыталась выяснить, что именно ему не нравится, обсудить с ним ситуацию, аргументируя это тем, что постоянная критика на совещаниях подрывает ее авторитет среди других руководителей, но все ее усилия ни к чему не привели. В общем, женщина терпела достаточно долго, но все же решила уйти.

Сейчас она работает в западной компании, где руководитель — иностранец. Когда сотрудница в первый раз выполнила порученное ей задание, шеф похвалил ее, в том числе за выдержанный срок, а в следующий раз, после решения уже более сложной задачи, сказал, что «гордится тем, что работает вместе с таким профессиональным, знающим свое дело специалистом...». Женщина рассказывает: «Я была просто поражена. У меня в тот день было такое замечательное настроение, мне было легко и хотелось петь... и еще хотелось горы свернуть, хотя умом я понимала, что это, скорее всего, такой стиль управления, вид мотивации, но все равно было приятно и радостно на душе».

Топ-менеджерам важно понимать, насколько от их отношения и умения мотивировать зависит результативность деятельности сотрудников. Они должны научиться строить с подчиненными эффективные взаимоотношения и быть руководителями-мотиваторами, которые помогают подчиненным не только развиваться, но и достигать поставленные перед ними цели.

КАК СОЗДАТЬ И ПОДДЕРЖАТЬ КОМАНДЫ ПРОФЕССИОНАЛОВ С ВЫСОКОЙ МОТИВАЦИЕЙ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ?

Неважно, сколько замыслов мы пытаемся реализовать, все зависит от людей — от их мотивации, их идей, их страсти к победе.

*Джек Уэлч,
президент компании General Electric*

Замечательно, если компания будет способна вдохновить сотрудников на достижение целей и высокие результаты. А как этого добиться, если мы понятия не имеем, что может зажечь огонь в глазах людей? Как сделать так, чтобы они испытывали так называемое состояние потока, т. е. были целиком поглощены работой и выполняли ее на высоком уровне, получая при этом удовольствие? В каком случае нас так захватывает процесс, что мы напряженно трудимся, порой забывая об отдыхе и сне? В чем феномен потока? Скорее всего, в том, что при решении общей важной задачи людьми движет внутренняя необходимость реализовать собственные возможности и цели; иногда они проникаются энтузиазмом под влиянием внешнего воздействия или на них влияют все эти причины в комплексе.

Линда Грэттон, профессор Лондонской школы бизнеса, посвятила свое исследование выяснению причин того, почему в некоторых командах, на рабочих местах и даже в организациях возникает атмосфера, наполненная энергией и энтузиазмом, а в других — нет.

В своих исследованиях [1] она пишет о так называемых Hot Spots (это можно перевести как «горячая точка» или «горячее пятно»), имея в виду команды и даже целые компании, в которых люди работают с энтузиазмом, с блеском в глазах, — команды, наполненные энергией.

Компании, имеющие такие Hot Spots, будут всегда обладать конкурентным преимуществом, поскольку можно переманить ценных специалистов, можно скопировать продукт, но заставить людей генерировать новые инновационные идеи или максимально использовать своей потенциал, создавая синергетический эффект от работы в группе или команде, невозможно.

Как способствовать зарождению Hot Spots в компании?

Почему и когда этот эффект появляется?

После анализа по результатам исследований, проведенных в компаниях по всему миру, Линда Грэттон предложила формулу для создания *Hot Spots* [1]:

$$\text{Hot Spots} = (\text{Cooperative Mindset} \times \text{Boundary Spanning} \times \\ \times \text{Igniting Purpose}) \times \text{Productive Capacity},$$

или

$$\text{Hot Spots} = (\text{Корпоративный дух} \times \text{Игнорирование границ} \times \\ \times \text{Зажигающая цель}) \times \text{Результативность}.$$

Корпоративный дух — это наличие общих ценностей и взаимопонимания. В процессе взаимодействия между людьми возникают глубокие, долгосрочные отношения, основанные на доверии и уважении. Это важная составляющая для создания *Hot Spots*. Но в таких группах редко происходит генерация идей. Почему? Причина проста: знания, которыми обладают участники такой группы, уже известны всем, и они склонны обсуждать то, что уже знают, чем то, что им незнакомо. Поэтому еще одно важное условие создания *Hot Spots* — возможность взаимоотношений с новыми, нестандартно мыслящими людьми, т. е. отсутствие барьеров.

Игнорирование границ — это умение работать в группах с людьми из других стран, с другой ментальностью, из другой области бизнеса. Работа в команде с новыми людьми увеличивает способность к генерации свежих идей, принятию нестандартных решений и созданию уникального продукта. Линда Грэттон пишет о том, что важно умение создавать *positive deviants*, т. е. группы людей с различными, порой своеобразными взглядами (их несходство — стимул для инноваций и креативности).

Но и в случае создания такой группы потенциал сотрудников не раскроется. Нужна интересная и важная для всех цель, чтобы появились мотивация и желание ее достичь, — цель, связанная с будущим и способствующая освобождению энергии через его видение.

Зажигающая цель — это наличие важной, значимой для компании и сотрудников вдохновляющей цели. Нужно выбрать цель или проект, которые действуют как катализатор в процессе генерации идей.

Продуктивность — это возможности (ресурсы) и способность сотрудников получить результат. Грэттон также пишет о факторах,

способствующих поддержанию Hot Spots в организации. К ним относятся: атмосфера уважения, устранение конфликтов, значимость результатов для компании, ограниченная степень контроля (центры энергии не могут появляться по приказу, они должны возникать спонтанно) и другие. Линда также говорит о том, что наступит эра перехода от героических генеральных директоров к сильным управленческим командам.

Когда я задала вопрос слушателям курса МВА (причем рассказав им про Hot Spots, но намеренно не знакома с результатами исследования Линды Грэттон): «А что, по-вашему мнению — способствует созданию таких Hot Spots в российских организациях?», то была удивлена, в какой степени их ответы совпали с опубликованными ею данными.

Вот факторы, которые слушатели определили как необходимые и способствующие созданию Hot Spots.

1. Наличие команды единомышленников.
2. Наличие важной, значимой цели.
3. Увлеченность идеей.
4. Результативность, т. е. способность достигнуть результата.
5. Наличие лидера.

Пожалуй, они назвали все составляющие, за исключением одной: открытых границ (отсутствия барьеров). Важное условие, которое также отметили российские топ-менеджеры, — это отсутствие внутренней конкуренции, сотрудничество и работа на одинаково понимаемый участниками команды результат.

В одной американской компании группа дизайнеров целых полтора года трудилась с каким-то особым настроением, сверхурочно, не надеясь на какое-то существенное материальное вознаграждение, и в итоге большинство из них остались довольны работой. Это произошло потому, что руководители дали людям достаточно свободы для творчества и в то же время направляли команду на пути к успеху*.

Если ли такие компании в России? Конечно. Например, в одной из них генеральному директору удалось создать компанию, сотрудники которой за короткий промежуток времени достигли высоких результатов. Благодаря чему ему это удалось? Во-первых, он четко определил

* Kidder T. «The Soul of a New Machine», Harmondsworth, Penguin, 1981.

стратегию развития организации и довел ее до сведения сотрудников. Во-вторых, поставил перед ними цель, которая всех объединила: создать новый продукт и первыми вывести его на рынок. Причем сотрудники знали, что у компании есть сильный конкурент, который работает над аналогичным продуктом. В-третьих, директор обеспечил основную группу специалистов необходимыми ресурсами: помощниками, компьютерами, программами, питанием, транспортом и т. д.

Понимая значимость и важность поставленной задачи, все работали по 12–16 часов в сутки, очень ответственно и с энтузиазмом (при этом никто не задавал вопросов о текущем вознаграждении). В итоге сотрудникам компании удалось создать новый продукт и первыми выйти с ним на рынок.

За время выполнения проекта произошло сплочение коллектива (командообразование), все здраво оценивали свои возможности и уже планировали новые цели, новые достижения, шло активное обсуждение, генерация новых идей... Наверное, компания стала бы очень динамично развиваться и даже стала лидером в своей нише, если бы через некоторое время не произошло одно очень значимое событие. Генеральный директор собрал всех и сказал, что он больше не является собственником компании, поскольку ее купили... Кто бы вы думали? Правильно, конкуренты.

В течение следующих двух недель часть руководителей и большинство ценных специалистов ушло из компании. Вот такая печальная история. Конечно, жаль, что она так закончилась, но все же зададимся вопросом: что привело к созданию результативной команды и сильной компании?

Давайте выделим некоторые факторы, исходя из нашего примера.

1. Наличие четко поставленной и понятной цели.
2. Угроза: наличие конкурента.
3. Важная для компании и вдохновляющая сотрудников цель.
4. Наличие профессионалов («компетентов»).
5. Обеспеченность ресурсами.
6. Способность получить результат.

Иначе говоря, практический опыт говорит нам о том, что есть реальная возможность создать сильные команды или даже компании (хотя и придется затратить много усилий), и это будет уже ваше конкурентное преимущество, которое очень трудно скопировать.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые.

Н. Макиавелли. Государь

ВСЯКОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ВСТРЕЧАЕТ СОПРОТИВЛЕНИЕ!

Носителями всех изменений являются люди, поэтому, чтобы внедрить нововведения, необходимо соблюсти следующие правила.

Убедиться в том, что изменение необходимо

Многие руководители переменчивы, как ветер, и увлекаются то одним изменением, то другим. Не получив результатов от первого, забрасывают его на полпути и принимают за второе. В итоге у сотрудников создается впечатление, будто топ-менеджеры и сами не могут толком решить, что же делать дальше.

Может, нет ничего страшного в том, чтобы применять для достижения цели разные методы, пока не будет найден наиболее эффективный. Но если вы экспериментируете, то лучше сообщить об этом сотрудникам и привлечь их к выбору оптимального пути решения проблемы. Если же приказы спускаются сверху, то те, кого они затронули, воспринимают их как вторжение в свою работу или личные нападки.

Иными словами, если вопрос не обсуждается, у людей сразу возникает опасение, что то или иное его решение может нанести им вред. В результате руководители сталкиваются с сопротивлением и демотивацией, которые объясняются желанием сотрудников защитить свою безопасность.

Проанализировать, какое сопротивление может встретить планируемое изменение

Переговорите с людьми, прежде чем проводить изменения. Выясните, кто их не поддерживает и почему. Когда мы спрашиваем менеджеров [10], почему люди сопротивляются нововведениям, они выдают список причин, в том числе такие, как инерция, нетерпимость, неуверенность, боязнь нового, потеря статуса и т. д.

Когда же мы ставим вопрос по-другому и спрашиваем, сопротивлялись ли когда-нибудь сами менеджеры проводимым изменениям, то они отвечают утвердительно и предлагают набор объяснений: новшество было плохо продумано, это недостижимо, неприоритетно и т. д.

Приведенный пример показывает несоответствие между тем, как люди объясняют свое собственное поведение, и тем, как они интерпретируют поступки других. Как правило, во втором случае они переоценивают субъективный фактор, т. е. преуменьшают роль внешних сил или ограничений и объясняют действия других людей их неправильным отношением или негативными чертами характера. Это явление известно как предубеждение действующего наблюдателя.

Однако к людям, сопротивляющимся изменениям, все же стоит прислушаться, поскольку, возможно, они могут привести веские и убедительные, имеющие разумный смысл аргументы, подтверждающие, что проведение планируемых изменений вряд ли даст ожидаемый результат, а выделенные на это средства будут растрочены впустую.

По возможности минимизировать сопротивление (потенциальное и реальное)

Уделите больше внимания сотрудникам, которые не приветствуют изменения. Если вы с ними не переговорите, не обсудите ситуацию и не предоставите аргументы в пользу необходимости и правильности проводимых мероприятий, то, скорее всего, исходя из своих убеждений, они начнут если не активно сопротивляться изменениям, то уж точно их тормозить.

Установить статус-кво нового состояния

Выпустите нормативные документы, ознакомьте с ними сотрудников и обговорите возможные неприятные последствия для тех, кто не будет соблюдать новые стандарты.

ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Во-первых, если вы назначаете сотрудника, имеющего недостаточно высокий должностной ранг, ответственным за проведение изменений, то вряд ли они будут успешными. Пусть за их результат отвечает один из топ-менеджеров компании. Как мы уже упоминали, если вы не вовлечете их в процесс проведения изменений, это будет ошибкой. Например, если вы приглашаете консалтинговую компанию, которая разрабатывает для вашей организации систему мотивации и оплаты труда, а потом вы своим приказом ее внедряете, то вряд ли при таком развитии событий система вознаграждения будет эффективной.

Другая ошибка — недооценка убеждений и отсутствие мотивации исполнителей. Если они не уверены, что проводимые ими изменения дадут положительные результаты, и лично в них не заинтересованы (отсутствие внешней и внутренней мотивации), то вряд ли вы получите успешный проект. В данном случае сотрудники будут воспринимать это задание как дополнительную неоплачиваемую нагрузку и захотят при первой же возможности от нее избавиться.

Еще один недостаток — преждевременное завершение изменений при достижении первых успехов: часто бывает так, что как только компания получает небольшие положительные результаты, то на этом вся работа останавливается. Достаточно часто наблюдаемый мною пример — разработка ССП (системы сбалансированных показателей). Топ-менеджеры компании вместе с консультантом составляют стратегическую карту компании, формулируют единую четкую стратегию развития организации (попутно получают еще и командообразующий эффект для управленческой команды), а потом... откладывают решение этих вопросов, поскольку появились более важные текущие проблемы, которыми нужно срочно заниматься.

Еще две ошибки: недостаточное выделение ресурсов (временных, человеческих, финансовых), которое ведет к приостановке проекта, а также попытка провести изменения, не ущемив ничьих интересов. Афоризм о том, что «нельзя приготовить омлет, не разбив яйца», отражает суть проведения любых изменений. Стремление угодить всем сотрудникам невыполнимо. Сопrotивление — это их естественная реакция на существенные перемены.

И наконец, последний недостаток заключается в том, что проведение изменений бывает растянуто во времени. Проект длится два-три года и потихоньку умирает...

Конечно, можно долго обсуждать и другие ошибки при проведении изменений, но все же хотелось бы больше внимания уделить не недостаткам (многие и так знают о них не понаслышке), а факторам успеха.

Что можно отнести к факторам успеха проводимых изменений?

1. Понимание цели изменений. Мотивация на изменения

Важно объяснить сотрудникам, для чего компания проводит данные изменения и что она хочет получить в результате их внедрения, т.е. у коллектива должно быть понимание цели — «куда бежим?». Для того чтобы люди шли вперед, им необходимо доказать невозможность оставаться на месте, а также заблокировать движение в неверных направлениях.

Руководство должно верить в необходимость изменений и предоставить в распоряжение осуществляющей их команды лучшие силы. Если топ-менеджер (а тем более генеральный директор) занимает нейтральную позицию типа «вы работайте, а там посмотрим, что получится», то часто такое настроение быстро распространяется на всех руководителей и к проекту создается соответствующее отношение: участие в нем топ-менеджеры воспринимают как помеху в своей текущей работе.

2. Руководство изменениями

Если ответственный за проведение изменений имеет недостаточно высокий должностной ранг, то вряд ли они будут успешными. Их значимость существенно повышается при назначении руководителем проекта одного из топ-менеджеров.

3. Вовлеченность в процесс

Руководители и сотрудники должны быть вовлечены в процесс проведения изменений. Предоставьте менеджерам возможность выдвигать собственные идеи. Большого успеха добиваются компании, руководители которых участвуют в проекте разработки системы оплаты труда, например целей и KPI — ключевых показателей деятельности.

4. Понимание сути проводимых изменений

Нужно ознакомить сотрудников с результатами изменений, показать, каким образом они помогут решить существующие проблемы. **Новые задачи** должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику.

5. Наличие ресурсов для проведения изменений

Прежде чем начинать изменения, нужно просчитать бюджет, необходимый для их внедрения: наличие финансовых, человеческих и временных ресурсов. Остановка на полпути ввиду их отсутствия приводит к демотивации сотрудников на проведение изменений в будущем.

6. Своевременность проведения изменений

Нужно учесть внешние факторы, внутреннюю ситуацию в компании, существующие проблемы и актуальность проведения изменений. Часто новшества внедряются только потому, что это «модно», «большинство предприятий их уже использует» или «это успешные западные методики», а порой решение о проведении изменений принимает генеральный директор под влиянием обучения на курсе МВА.

7. Фокусирование на приоритетных целях

При внедрении изменений нужно фокусироваться на наиболее приоритетных целях и именно на их достижение направлять основные ресурсы. В некоторых компаниях руководители, проводя реструктуризацию, попутно проводят в жизнь целый ряд существенных изменений: внедряют СМК (систему менеджмента качества) и систему бережливого производства, проводят реинжиниринг всех бизнес-процессов, осуществляют структурные изменения, совершенствуют систему оплаты труда, оптимизируют численность персонала и т. д.

При проведении такого количества изменений топ-менеджерам приходится посвящать этому очень много времени: проводить интервью с консультантами, заполнять различные анкеты, разбираться во всех внедряемых новых методиках, терминах и т. д. Кроме того, им нужно еще и выполнять свои непосредственные обязанности, решать проблемы и поставленные перед ними вышестоящим руководством задачи.

В результате у руководителей возникают внутреннее сопротивление изменениям и раздражение. Возрастающая нагрузка может привести к стрессу, а в дальнейшем — к снижению результативности или даже к некоторым сбоям в работе. Иными словами, «никогда не откусывайте больше, чем можете прожевать».

8. Четкое определение ролей и обязанностей

При совершенствовании или разработке новой системы оплаты труда нужно четко определить как обязанности и ответственность всех участников (экспертной группы) проекта, так и сроки завершения его этапов и выполнения поставленных задач. Например, при разработке системы грейдов на предприятии каждый участник должен отвечать за определенный вид работы: один — за описание факторов, другой — за описание должностей и т. д. При отсутствии распределения нагрузки большая ее часть ляжет на руководителя проекта.

9. Проведение консультаций

Если в проект приглашены внешние консультанты, то они должны выполнять вспомогательную, а не управляющую роль. Проводите презентацию своего проекта, обучение сотрудников и руководителей, чтобы впоследствии меньше времени пришлось тратить на индивидуальные консультации и ответы на вопросы. В период проведения изменений руководителю проекта нужно быть готовым оказывать консультационную поддержку всем остальным менеджерам компании.

Поскольку индивидуальные консультации потребуют достаточно больших временных затрат, целесообразно провести презентацию новой системы оплаты труда или обучающий семинар для всех руководителей.

10. Учет риска

С одной стороны, «нужно отважиться сделать прыжок», а с другой — каждое изменение подразумевает риск и нужно его оценить, прежде чем внедрять любые нововведения. И последнее: они должны соответствовать корпоративной культуре компании. «Изменения будут эффективны только тогда, когда отстроена глубинная структура организации», — утверждают специалисты консалтинговой компании McKinsey.

Иначе говоря, если ваши сотрудники не готовы к изменениям, или планируемые нововведения не соответствуют ценностям компании, или в ней отмечаются такие явления, как недостаточный уровень компетентности топ-менеджеров, дефицит уважения и доверия к сотрудникам, отсутствие культуры диалога между руководителями и подчиненными и т. д., то проводимые изменения вряд ли будут успешными. В этом случае в первую очередь нужно провести обучение персонала и работу по формированию соответствующей корпоративной культуры.

Приложение

ЦЕЛИ И КРИ ПО СОСТАВЛЯЮЩИМ ССП

ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ, ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ ИЗ ПРАКТИКИ ДРУГИХ КОМПАНИЙ

Цель	Показатель
Рост стоимости компании	Чистая приведенная стоимость
Рост прибыли	Чистая прибыль ЕВИДА, ЕВИТ Маржинальная прибыль ROCE (Return on Capital Employed) ROA (рентабельность активов) Рентабельность продукции, работ
Повышение доходности инвестиций	ROIC (Return on Invested Capital) — рентабельность инвестированного капитала WACC (Weighted Average Cost of Capital) — средневзвешенная стоимость капитала
Повышение ликвидности предприятия	Текущая ликвидность Коэффициенты текущей и срочной ликвидности
Повышение финансовой устойчивости	Коэффициент покрытия процентов по кредитам
Рост валовой выручки	Объем продаж Объем продаж новым клиентам Объем продаж в регионах Объем продаж на одного сотрудника

Окончание табл.

Цель	Показатель
Снижение издержек	Процент сокращения удельных издержек (%) Процент отклонения от нормативных затрат в бюджете (%) Общие операционные издержки на единицу продукции или на конкретное предприятие
Максимизация использования имеющихся активов	Коэффициент «объем продаж/активы» Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов Поток свободных денежных средств Рентабельность денежного потока Оборачиваемость дебиторской задолженности Оборачиваемость кредиторской задолженности
Рост дилерской сети	Рост выручки в дилерской сети

КЛИЕНТСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ, ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ

Цель	Показатель
Рост удовлетворенности клиентов	CSI — индекс удовлетворенности клиентов Процент выполненных заказов (отсутствие брака, своевременность доставки продуктов и услуг по месту назначения) Удовлетворенность клиента сервисным обслуживанием Текущая активность клиентов-покупателей
Увеличение прибыли клиентов	Конкурентная цена
Рост качества продукции и услуг	Доля (на объем выпуска) или коэффициент брака, возвращенного клиентами Количество и процент претензий клиентов Количество гарантийных случаев и случаев ремонта
Своевременная поставка продукции	Процент своевременных поставок

Окончание табл.

Цель	Показатель
Наличие выбора для клиента (ассортимента) Доступность товаров для покупателей	Индекс предложений продуктов и услуг (в процентах), отвечающих потребностям клиентов Процент дефицита Количество потерянных заявок из-за отсутствия товара на складе

ВНУТРЕННЯЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ, ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ

Цель	Показатель
Наличие оптимального поставщика	Рейтинги поставщиков: качество, доставка, издержки Время реализации заказа Процент своевременно выполненных заказов Процент просроченных заказов
Рост доли рынка	Доля рынка Количество новых клиентов
Снижение издержек производства продуктов/услуг	Издержки ключевых операционных процессов по видам деятельности Себестоимость единицы выпускаемых товаров (для организаций, производящих однородную продукцию)
Постоянное совершенствование процессов, повышение качества продукции и сервисных услуг	Производительность труда Число процессов, которые были значительно улучшены Число неэффективных или не приносящих добавленной стоимости процессов, исключенных из производства Доля брака (единиц на миллион) Процент производимой продукции Процент отходов и брака Количество гарантийных возвратов Процент повторных ремонтов

Окончание табл.

Цель	Показатель
Повышение гибкости производственных процессов	<p>Время изготовления изделия (от начала производства продукта до его окончания)</p> <p>Период технологического процесса (время, фактически затраченное на технологический процесс)</p> <p>Эффективность процесса (отношение технологического времени к продолжительности цикла)</p> <p>Процент случаев несоблюдения сроков ремонта</p> <p>Ритмичность выпуска продукции</p>
Повышение эффективности выполняемых проектов	<p>Процент выполненных проектов, соответствующих стандартам</p> <p>Процент проектов, выполненных в соответствии со сроками</p>
Совершенствование использования основных средств	<p>Процент использования производственных мощностей</p> <p>Надежность оборудования (процент времени, затраченного непосредственно на производство)</p> <p>Число случаев и процент выхода из строя оборудования</p> <p>Время простоя оборудования (коэффициент)</p> <p>Степень эксплуатации техники по сравнению с нормативными сроками</p> <p>Коэффициент технической готовности техники</p> <p>Коэффициент использования парка машин, механизмов</p>
Совершенствование управления клиентами CRM	<p>Процент ведения клиентской базы</p> <p>Оборачиваемость дебиторской задолженности</p>

СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБУЧЕНИЯ И РОСТА, ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ

Цель	Показатель
Сокращение текучести ценных сотрудников	Процент текучести ценных сотрудников
Формирование единой корпоративной культуры	Процент сотрудников, разделяющих ценности и выполняющих стандарты компании
Развитие навыков управления качеством и совершенствования процессов	Процент сотрудников, обученных методике управления качеством Процент сотрудников, обученных управлению на основе видов хозяйственной деятельности, системе «точно вовремя», «бережливое производство» и теории ограничений
Формирование культуры непрерывного совершенствования процессов и удовлетворенности клиентов	Количество выдвинутых новых идей по улучшению процессов Процент принятых к исполнению предложений работников по совершенствованию процессов Число идей, направленных на непрерывное совершенствование процессов, улучшение их качества и распространенных по всем организационным единицам компании
Повышение компетентности сотрудников в соответствии с профилем должности (с требуемым уровнем выраженности компетенции)	Коэффициент покрытия стратегических компетенций Процент сотрудников, повысивших квалификационный уровень
Повышение лояльности (удовлетворенности) сотрудников	Индекс удовлетворенности сотрудников
Создание управленческого кадрового резерва	Процент управленческих позиций, для которых подготовлен кадровый резерв
Внедрение ERP-системы SAPR	Сроки внедрения Процент сотрудников, работающих в системе

ЛИТЕРАТУРА

1. *Gratton, Lynda.* «Hot Spots: why some teams, workplaces and organizations buzz with energy — and others don't», Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2007.
2. *Kaplan R.S., Norton D.* Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // *Harvard Business Review*, 1996, January/February.
3. *Wise D.* Fortune's Most Admired Companies: Executive Compensation Practices, Executive Short-Term 4 Incentive Design Survey, 2007.
4. *Бакингам М., Кофман К.* Сначала надо нарушить все правила! (Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому?). — М.: МЦНМО, 2005.
5. *Ветлужских Е.* Генеральный директор. Ценный опыт. — М.: Альпина Паблишер, 2012.
6. *Виханский О., Наумов А.* Менеджмент. Учебник. — М.: Экономистъ, 2007.
7. *Детмер У.* Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
8. *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
9. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
10. *Манзони Жан-Франсуа, Барсу Жан-Луи.* «Синдром установки на неудачу». — М.: Нипро, 2007.
11. *Милкович Д., Ньюман Д.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. Compensation. — М.: Вершина, 2005.

12. *Нордстрем К. Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2003.
13. *Рамперсад Х.* Индивидуальная сбалансированная система показателей. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
14. *Синге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
15. *Сирота Д., Мишкинд Л., Мельцер М.* Работай с огоньком! Увлеченная команда — эффективная работа. — М.: Вершина, 2006.
16. Системы оплаты труда. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
17. *Фурнье. Ф.* Ваши подчиненные способны на большее. — Екатеринбург: У-фактория (Готовится к печати.)
18. *Хайэм А.* Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями. — М.: Вершина, 2006.
19. *Хендерсон Р.И.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. — СПб.: Питер, 2004.
20. *Ульрих Д., Брокбэнк У.* HR в борьбе за конкурентное преимущество. — М., Pretext, 2007.
21. *Уолтон С.* Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

БЫСТРО, ЛЕГКО и КАЧЕСТВЕННО разработать эффективную систему оплаты труда на вашем предприятии вам помогут:

1. Практическое руководство «Разработка системы вознаграждения по результатам деятельности. Библиотека целей и KPI». В Практическом руководстве подробно описаны пошаговые действия, которые необходимо выполнить для успешного внедрения системы вознаграждения по результатам. Представлена **Библиотека целей и KPI**, которая поможет Вам разработать KPI — ключевые показатели эффективности для вашей компании, ваших подразделений и сотрудников, которая включает **более 300 показателей**. **Подробнее:** <http://www.elenavetl.ru/kpiguide/>

2. Практическое руководство «Как разработать цели и KPI». В практическом руководстве дается подробный алгоритм разработки целей компании по методологии BSC, их декомпозиции до уровня подразделений, а также разработки KPI — ключевых показателей эффективности и расчета результативности сотрудников. **Подробнее:** <http://www.elenavetl.ru/goalsguide/>

3. Практическое руководство «Формирование постоянной части ЗП на основе грейдирования». В практическом руководстве подробно описаны пошаговые действия, которые необходимо выполнить для успешного внедрения системы грейдов на предприятии. Приведены примеры таблиц грейдов на российских предприятиях, графики, вилки и т.д. <http://www.elenavetl.ru/gradesguide/>

4. Видеокурс «Разработка системы вознаграждения по результатам на основе KPI». Курс включает 10 видеоуроков. Вы сможете освоить основные принципы и алгоритм внедрения системы оплаты труда по KPI, получить практический опыт на разборе примеров, данных в курсе, избежать ошибок в вашей практике (дается анализ стандартных ошибок). Кроме того, вы сможете обучить ваших специалистов с минимальными финансовыми и временными затратами. **Подробнее на сайте:** <http://www.elenavetl.ru/videocoursekpi/>

5. Видеокурс «Формирование постоянной части ЗП на основе грейдирования». Курс включает 11 видеоуроков. Курс поможет освоить основные принципы и алгоритм разработки системы грейдов и системы оплаты на ее основе, получить практический опыт на разборе примеров, данных в курсе. Кроме того, вы сможете обучить ваших специалистов с минимальными финансовыми и временными затратами. **Подробнее о курсе:** <http://www.elenavetl.ru/videocoursegrades/>

6. Практическое руководство «Как привлечь, мотивировать и вознаграждать сотрудников в малом бизнесе и на этапе стартап?». В руководстве представлены: методологии эффективного подбора и привлечения сотрудников, схемы вознаграждения руководителя отдела продаж и менеджеров по продажам, варианты вознаграждения продавцов-консультантов в магазине/торговом зале, а также варианты премирования техников и рабочих. **Подробнее:** <http://www.elenavetl.ru/personnelguide/>

Автор Практических руководств Елена Ветлужских — сертифицированный тренер, консультант. Свидетельство о регистрации и депонировании произведения РАО № 15962 от 02.12.2009. **Заказать Практические руководства** можно на сайте или по e-mail: elenavetl@sky.ru

ВЕТЛУЖСКИХ
Елена Николаевна

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Как разработать цели и КРІ

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *А. Фоминов, М. Поташкин*
Арт-директор *С. Тимонов*

Подписано в печать 16.07.2014. Формат 60×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 14 печ. л. Тираж 500 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблицер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

0+