

# Мотивация как «стержень» эффективности управления

Вопрос мотивации является ключевым в области управления персоналом и особенно актуален тогда, когда обостряется конкуренция. Для современного рынка труда характерен переход от монетарного стимулирования к разработке программ мотивации, обеспечивающих эффективность сотрудников. Автор данной статьи рассматривает методы как монетарной, так и немонетарной мотивации, подробно рассказывает о стимулировании работников фармацевтических компаний.

Сальникова  
Наталья Ивановна



Менеджер по развитию кадрового агентства «ФКД консалт». Окончила Первый московский медицинский институт им. И. М. Сеченова, РЭА им. Г. В. Плеханова по специальности «Управление персоналом», Высшую школу социально-управленческого консалтинга по специальности «Психология менеджмента». Автор ряда публикаций и обучающего курса. (г. Москва)

## Монетарная мотивация

Для создания эффективной системы мотивации следует учитывать *индивидуальные мотивирующие факторы*, воздействующие на каждого сотрудника фирмы: это позволит соблюсти оптимальный баланс между материальной и нематериальной составляющими системы, а также поощрением и наказанием.

Зарботная плата специалиста должна быть конкурентоспособной на рынке труда. Это поможет снизить текучесть кадров и сделать компанию привлекательной для соискателей вакансий.

Зарплата персонала большинства современных организаций состоит из *постоянной (фиксированной) и переменной* частей. Постоянная

часть (базовый оклад) зависит от образования работника, его квалификации, опыта, а также от того, насколько значима его должность в структуре компании. На данном принципе основана принятая во многих фирмах система грейдов, применяя которую можно определить постоянный оклад сотрудника, соответствующий его квалификации, объему работ и кругу обязанностей. При этом работник может изменить свой грейд (пересмотр проводится по результатам аттестации) и таким образом увеличить базовый оклад.

Нужно отметить, что именно переменная часть заработной платы позволяет дополнительно стимулировать персонал к трудовой активности. Дифференцированный подход заключается в разработке

такого соотношения между постоянной и переменной частями, при котором доля последней увеличивается по мере карьерного роста сотрудника.

Фиксированный оклад работников, занимающих самые низкие позиции в компании, должен быть не ниже необходимого прожиточного минимума, чтобы дать им уверенность в завтрашнем дне. Переменная часть заработной платы, выплачиваемая в соответствии с *эффективной схемой премирования и депремирования*, будет дополнительно стимулировать сотрудников к улучшению качества работы, проявлению творческой инициативы и активности, увеличению индивидуальных трудовых показателей, а также позволит снизить число случаев

нарушения трудовой дисциплины и технологического процесса, брака, хищений и повысит ответственность за результат трудовой деятельности. Дополнительные выплаты могут также производиться за наставничество, выполнение обязанностей отсутствующего коллеги и т. п. При этом *взыскания* должны распространяться только на переменную часть заработной платы, никак не влияя на базовый оклад специалиста.

Рассмотрим пример. Продавцы-консультанты сети магазинов-салонов мебели получают небольшой фиксированный оклад и процент от продаж. Если при выполнении плана магазина премия будет распределяться между продавцами-консультантами поровну, без учета личного вклада каждого, лучшие из них не будут заинтересованы в увеличении числа продаж. Когда же премия начисляется только на основании результативности отдельного продавца, обычно наблюдается конкуренция за получение самых выгодных заказов, отсутствие взаимопомощи и вытеснение новичков, которые вынуждены выполнять наиболее дешевые заказы. Вследствие этого сотрудники, недавно принятые на работу в компанию, не могут приобрести необходимый опыт, повысить свою заработную плату и не удерживаются в организации — текучесть кадров среди продавцов-консультантов высока.

Выйти из данной ситуации поможет следующая система мотивации сбытового персонала: премия начисляется при выполнении плана магазина, при этом учитываются личные продажи каждого продавца, а кроме того, согласно системе поощрений за наставничество, опытный сотрудник получает

еще и определенный процент от продаж «прикрепленного» к нему новичка, которого он обучает. Помимо этого, выплачиваются надбавки за стаж работы в компании.

Данную систему внедрили в одной мебельной фирме. Это привело к тому, что продавцы-консультанты стали трудиться активнее, более сплоченно, начали проявлять коллективный интерес к работе, помогать друг другу, стремиться поделиться профессиональным опытом и знаниями с новыми сотрудниками. Вследствие этого объем продаж в магазинах-салонах увеличился, а текучесть кадров снизилась.

Рассмотрим еще один пример. Как правило, провизоры и фармацевты (так называемые работники «первого стола» аптек), занимающиеся розничной продажей, получают фиксированный оклад и процент от продаж. Если не учитывать объем личных продаж, а начислять всем одинаковую премию, принимая во внимание только выполнение плана всей аптеки, то заинтересованность продавцов в эффективной работе резко снижается. Та же ситуация наблюдается, если окладная часть заработной платы работников «первого стола» является высокой, но процент от продаж им не выплачивают. Когда же учитывается объем личных продаж каждого специалиста путем подсчета суммы выручки за фактически проработанное время (за каждую смену по каждой кассе), эффективность провизоров и фармацевтов значительно возрастет. Иными словами, они начинают активнее работать с покупателями, предлагать им безрецептурные препараты и сопутствующие товары, а в случае отсутствия того или иного лекарства рекомендовать его адекватную замену, оперативнее

составлять заявки на закупку продукции, пользующейся повышенным спросом, и т. п. Соответственно, общий объем продаж аптеки вырастет.

Чем выше должность сотрудника компании, тем сильнее он заинтересован в возможности увеличения переменной части своей зарплаты за счет дополнительных выплат, которые зависят от достигнутых им результатов: увеличения прибыли компании, успешной реализации проектов, выполнения работы, направленной на достижение стратегических целей. Ниже приведена схема, ориентированная в первую очередь на менеджеров высшего и среднего звена и связанная с разработкой *ключевых показателей результативности (KPI's)*.

Различают следующие программы поощрения персонала:

- поощрения за индивидуальные достижения — распространяются на всех сотрудников компании;
- поощрения за достижение плановых показателей подразделением или всей организацией — распространяются на руководителей и работников данного подразделения или компании;
- система поощрений за достижение долгосрочных целей, успешное завершение стратегических проектов — распространяется на топ-менеджеров;
- участие в прибылях фирмы — распространяется на управляющих высшего звена, хотя в некоторых организациях разработаны системы участия в прибылях всех сотрудников.

Индивидуальные переменные выплаты разделяются на три части:

- комиссионные (процент от продаж) — выплачиваются сотрудникам, занимающимся оптовой или розничной торговлей: менеджерам

по продажам, менеджерам по работе с клиентами, менеджерам по работе с регионами, торговым представителям, продавцам, работникам аптек;

■ краткосрочные выплаты — зависят от результатов работы подразделения, группы или всей компании в течение квартала, полугодия или года;

■ долгосрочные выплаты — стимулируют персонал к реализации перспективных проектов, выполнению долгосрочных планов, а также позволяют повысить ответственность топ-менеджеров за принимаемые решения.

Обычно такие мотивационные схемы предполагают возможность получения нескольких видов премиального вознаграждения. Поясним: рядовые сотрудники могут рассчитывать на определенный процент от индивидуальных продаж и премию за общий результат деятельности подразделения или всей компании, а начальник отдела — на выплаты за непосредственное руководство, обеспечение выполнения плановых показателей, а также процент от заключенных им сделок.

Премии, связанные с результатами работы, могут иметь не только денежное выражение. Премировать сотрудника можно вручив ему ценный подарок, путевку на отдых, дорогие билеты, например, в театр; оплатив членство в элитарном клубе, абонемент в фитнес-центр. Ключевым работникам иногда дарят акции компании, ее опционы, и это тоже является материальным стимулированием.

В настоящее время на российском рынке труда отмечается дефицит высококвалифицированных специалистов. Поэтому для эффективной кадровой политики

все большее значение приобретает предоставление социальных (компенсационных) пакетов, которые относятся к постоянной части дохода. В соцпакет могут входить следующие прямые и косвенные компенсации, возмещающие усилия сотрудников, затраченные в процессе их трудовой деятельности:

■ оплата медицинского обслуживания и страхование жизни;

■ дотации на питание и проезд;

■ предоставление сотруднику автомобиля и оплата мобильного телефона;

■ негосударственное пенсионное страхование;

■ обучающие программы и повышение квалификации;

■ полная или частичная оплата обучения;

■ возможность посещения фитнес-клубов и бассейнов;

■ оплата детских садов и учебы детей сотрудников;

■ оплата переезда и аренды жилья для иногородних работников.

Такие не прямые выплаты являются постоянными. Они выгодны компании, поскольку проводятся по статьям баланса, не подлежащим обложению социальным налогом. За счет этого расходы фирмы на работника ниже, чем в том случае, если его стимулируют при помощи прямых денежных выплат. Причем не прямые выплаты — это сильные мотивирующие факторы, которые увеличивают число «якорей», способных удержать сотрудников в организации и обеспечить их лояльность.

Компенсационный пакет персонала большинства иностранных фирм, работающих в России, включает практически все перечисленные выше компенсации и зависит от занимаемой должности. В российских компаниях обычно ограничиваются дотациями на

питание и проезд да иногда предоставляют медицинское страхование. Это (а также «белая» зарплата) делает иностранные фирмы более привлекательными для специалистов.

В компаниях также могут быть разработаны специальные социальные программы для сотрудников, например:

■ предоставление возможности участия в различных корпоративных мероприятиях и организация отдыха персонала (праздники, спортивные мероприятия, экскурсионно-познавательные программы, коллективные выезды на природу и т. п.);

■ корпоративные дома отдыха, детские сады;

■ предоставление возможности приобрести туристические путевки со скидками и т. п.

Следует отметить, что в некоторых фирмах отдельные категории сотрудников могут получить долгосрочные кредиты под невысокий процент на покупку квартиры, автомобиля, строительство загородного дома, оплату престижного образования (например, получения степени MBA). Это является дополнительным методом удержания ключевых специалистов, применение которого выгодно и для них, и для работодателя.

### Немонетарная мотивация

В настоящее время все возрастает значение нематериальной мотивации. Чтобы разработать систему немонетарной мотивации, необходимо учитывать целый ряд мотивирующих факторов. Стимулирует не только материальное вознаграждение. Внутренними мотиваторами сотрудника могут являться:

■ стремление к достижению успеха;

- потребность в признании и одобрении окружающими его деятельности;
- само содержание работы, решение интересных задач;
- расширение полномочий, повышение ответственности, возможность принимать решения;
- возможность профессионального и карьерного роста;
- повышение социального статуса;
- возможность самореализации в профессиональной деятельности.

Дополнительными мотивирующими факторами могут быть:

- престижность и известность компании;
- качество ее продукции;
- хорошая репутация фирмы на рынке;
- привлекательная корпоративная культура;
- демократический стиль менеджмента;
- система корпоративного обучения сотрудников и планирование их карьеры;
- условия работы, хорошо оборудованное рабочее место;
- возможность быстро добираться до работы, корпоративный транспорт, удобная парковка;
- участие в конференциях, членство в профессиональных ассоциациях и клубах;
- возможность командировок за границу и зарубежных стажировок;
- гибкий график работы;
- возможность посещения в удобное время учебного заведения, фитнес-клуба.

Для нематериального поощрения линейного персонала могут применяться:

- соревновательный метод работы и ведение рейтингов сотрудников;
- объявление благодарности;
- награждение почетными грамотами;
- размещение фотографий сотрудников на Доске почета.

## Мотивация на фармацевтическом рынке

Расскажем о мотивации работников представительств иностранных фармацевтических компаний, действующих на территории Российской Федерации. Отличительная особенность фармрынка — запрет на прямую рекламу рецептурных препаратов, которые вследствие этого через врачей и аптеки продвигают медицинские представители. Представительства фармацевтических компаний не осуществляют прямые продажи, поэтому эффективность деятельности медицинских представителей оценивается по косвенным продажам с учетом данных, предоставляемых аптеками, с которыми они работают. Медицинские представители западных фирм получают оклад (обычно \$800–1000). Автомобиль и мобильный телефон считаются необходимыми для них рабочими инструментами и поэтому оплачиваются. Кроме того, медицинские представители получают соцпакет и ежеквартальные бонусы за выполнение плана по росту объема продаж продвигаемых препаратов. Если не принимаются во внимание личные результаты представителей, то их мотивация резко снижается. А когда начисление бонусов происходит дифференцированно, активность медицинских представителей возрастает, что ведет к увеличению общих результатов. В некоторых компаниях бонус складывается из процента от личных результатов, процента от выполнения плана всей группой и дополнительных выплат за выполнение плана по визитам представителей в лечебно-профилактические учреждения и аптеки. При этом учитываются полученные в ходе проверок положительные отзывы врачей и сотрудников аптек о работе медицинских представителей, что способствует повышению

качества и результативности деятельности последних.

Медицинских представителей мотивируют не только денежные выплаты, но и свободный график работы, предоставление автомобиля, наличие системы обучения — корпоративных тренингов. Еще одним важным мотиватором является возможность карьерного роста. В тех фирмах, которые не заинтересованы в выдвижении лучших медицинских представителей на руководящие должности, отмечается большая текучесть кадров. Организации, проводящие аттестацию представителей с целью создания кадрового резерва, имеют явное конкурентное преимущество, делают своих сотрудников лояльными, а также являются очень привлекательными для соискателей вакансий.

Заработная плата супервайзера (руководителя группы медицинских представителей по округу) складывается из базового оклада и ежеквартальных бонусов, начисляемых по результатам деятельности группы медицинских представителей. Кроме того, супервайзеру предоставляется соцпакет.

Региональный менеджер получает базовый оклад, соцпакет и ежеквартальные бонусы, зависящие от результатов деятельности всех медицинских представителей региона, а также дополнительные выплаты за оптимизацию работы медицинских представителей, разработку системы контроля за их деятельностью, проведение обучения, работу с дистрибьюторами, участие в разработке и осуществлении промо-акций.

Менеджер по работе с ключевыми клиентами (key account manager) получает кроме оговоренного в контракте вознаграждения

и компенсационного пакета годовые бонусы, зависящие от суммы заключенных контрактов, числа новых дистрибьюторов; ему также выплачивают процент от суммы выигранных тендеров и т. п.

Медицинский директор помимо базового оклада и соцпакета получает выплаты по итогам года за привлечение к сотрудничеству ведущих профильных НИИ, лидеров общественного мнения (медицинской профессуры), медицинских чиновников, обеспечение успешного проведения клинических испытаний новых препаратов и процедуры их регистрации, разработку адаптационных методик по контролю данных лекарств и т. п.

Директор по маркетингу получает не только базовый оклад и соцпакет, но и выплаты за успешное выведение на российский рынок новых лекарственных препаратов и их продвижение, разработку и курирование проведения промо-акций.

Управляющий общенациональной службой сбыта представительства (national sales manager) получает дополнительные годовые бонусы за выход на новые рынки сбыта, рост продаж по отдельным регионам и группам лекарств, привлечение региональных дистрибьюторов, открытие офисов в регионах и руководство работой по продвижению препаратов в регионах РФ, налаживание контактов с местными лидерами общественного мнения, медицинскими чиновниками и администрациями.

Глава представительства иностранной фармацевтической компании получает годовые бонусы за выполнение стратегических задач представительства на всей территории России, выведение на рынок

отдельных препаратов, рост их продаж, увеличение присутствия фирмы в стратегически важных регионах.

### Мотивация топ-менеджера

Управляющих высшего звена мотивирует главным образом получение материального вознаграждения. Однако в настоящее время только высокой заработной платы очень часто бывает недостаточно для того, чтобы заинтересовать их. Топ-менеджеры все большее значение придают:

- содержанию работы, уровню сложности поставленных задач;
- возможности самореализации, карьерным перспективам;
- собственным управленческим результатам;
- повышению уровня ответственности, расширению круга полномочий, доверию и взаимопониманию;
- совпадению своих ценностей и взглядов на развитие бизнеса с видением акционеров компании;
- возможности участия в прибылях фирмы и акционерном капитале;
- выполнению акционерами финансовых обязательств.

Существенным элементом мотивирования топ-менеджера является контракт, в котором четко прописываются условия найма, основные должностные обязанности и полномочия, позволяющие ему четко понимать, что он получит по результатам труда. Мотивационные схемы для управляющих высшего звена должны разрабатываться индивидуально, с учетом их актуальных потребностей.

### Заключение

Эффективная система мотивации сотрудников позволяет:

- сформировать у персонала позитивный настрой, сделать его более заинтересованным в работе и ее результатах;
- найти возможности для дополнительного стимулирования лучших сотрудников и увеличения их зарплаты (при этом отличие в уровне доходов эффективных и малоэффективных работников может быть значительным);
- повысить производительность труда, качество работы персонала, уровень сервиса;
- повысить лояльность сотрудников;
- снизить текучесть кадров и создать более привлекательный имидж компании на рынке труда;
- уменьшить число случаев нарушения трудовой дисциплины, брака, хищений и т. п.;
- и, как следствие всего вышесказанного, увеличить прибыль компании.

Причем внедрение новых схем мотивации не всегда связано с увеличением фонда заработной платы. Иногда возросшая заинтересованность сотрудников в получении конечного результата и повышении качества их работы, рост объемов продаж, а также оптимизация бизнес-процессов позволяют компании увеличить зарплату лучших своих специалистов без существенных затрат.

Разработка дифференцированных схем мотивации для различных категорий сотрудников требует серьезного аналитического подхода, зависит от конкретной специфики деятельности компании и является «стержнем» эффективного управления. В настоящий момент, когда на рынке труда намечается «поворот бизнеса к человеку», это особенно актуально.