

Система мотивации: от сложного к простому

Автор: Александр Кутас

Можно с большой долей вероятности утверждать, что вопрос оплаты труда является одним из основных в системе управления персоналом, а значит, и в менеджменте всего предприятия. Актуальность этого вопроса резко возросла в последние годы – годы нехватки квалифицированного персонала практически во всех отраслях. Многие успешные компании решают эту проблему достаточно просто, на их взгляд.

Сотрудники получают окладную часть заработной платы, значительно превышающую среднюю по рынку. И всё бы хорошо, да только вот опыт наших восточных соседей заставляет серьёзно задуматься над этим вопросом. Мировой финансовый кризис, в силу определенных причин пока не так ощутимо коснувшийся нас, уже полноправно завладел российской экономикой. Стагнация и неутешительные прогнозы практически по всем сегментам рынка заставляют большинство компаний идти по пути сокращения издержек. Учитывая тот факт, что фонд оплаты труда для многих компаний – существенная статья затрат, гадать не приходится – снижение уровня заработных плат затронет в 2009 году практически все секторы российской экономики. И этот процесс станет ещё одним ярким подтверждением того, что оплата труда сотрудника должна быть неразрывно связана с экономическими показателями предприятия. Ведь в компаниях, имеющих такую связь в системе мотивации, снижение уровня оплаты труда будет являться следствием сокращения объемов производства, продаж и так далее, то есть процесс будет носить естественный характер. А руководству предприятий, не применяющих подобной системы, придется серьёзно поломать голову над тем, кому и сколько «урезать». И главное – как это объяснить персоналу, чтобы не потерять ключевых и узкоспециализированных сотрудников. Повторюсь, что это лишь один из многочисленных негативных моментов, которые порождаются отсутствием эффективной системы мотивации.

Наш опыт показывает, что отказ от использования системы мотивации, увязывающей экономические показатели компании с личной результативностью сотрудников, зачастую связан с боязнью собственников и руководителей получить сложный для понимания и использования инструмент. И действительно, проводя на предприятиях аудит систем мотивации, мы не раз сталкивались с такими алгоритмами подсчетов и начислений, что сразу же хотелось перечитать конспекты по высшей математике, написанные в годы обучения. Более того, в большинстве случаев о какой-либо системе автоматизации расчетов не было и речи. Инструментами расчета являлись калькулятор и таблица в текстовом документе. Стоит ли говорить о том, какое количество технических ошибок допускается ежемесячно? И хорошо, если специалист, отвечающий за расчет и начисление заработной платы, является порядочным и лояльным

сотрудником и допускает лишь технические ошибки. Именно поэтому при разработке системы мотивации мы стремимся достичь двух основных целей.

Цель первая – решить следующие задачи:

- нацелить сотрудников на достижение целей и решение задач компании
- стимулировать повышение эффективности и результативности
- эффективно удерживать грамотных и успешных сотрудников
- стимулировать желательное организационное поведение сотрудников
- обеспечить конкурентоспособность на кадровом рынке
- обеспечить справедливое распределение ФОТ

Цель вторая – разработать максимально простой и автоматизированный продукт, позволяющий решать сложные задачи. Для достижения этой цели мы используем различные инструменты, с некоторыми из них вы можете ознакомиться в этой статье. Сразу оговорюсь, что все примеры, представленные ниже, реализованы посредством хорошо всем знакомого Excel. Но здесь не существует ограничений, и автоматизация может быть осуществлена на любой платформе – будь то CRM, «1С:Предприятие» и так далее.

Зависимость личной результативности сотрудников и стратегических целей компании предполагает, в первую очередь, планирование оптимальной численности персонала для прогнозируемых стратегических показателей и расчет среднего уровня дохода по каждой должности. Для решения подобных задач мы разрабатываем таблицы, представляющие собой модель прогнозирования и расчета необходимых данных.

Таблица 1.

Кол-во	Должность	Оклад	ИТОГО	Премия	ИТОГО	Доля премии в доходе	Доход	ИТОГО
1	Начальник склада	40 000	40 000	13 333	13 333	25%	53 333	53 333
2	Старший диспетчер	13 700	27 400	5 671	11 743	30%	19 571	39 143
5	Диспетчер	10 500	52 500	4 500	22 500	30%	15 000	75 000
1	Старший оператор	20 000	20 000	5 000	5 000	20%	25 000	25 000
3	Оператор БД	16 000	48 000	4 000	12 000	20%	20 000	60 000
21	Грузчик	7 000	147 000	4 667	98 000	40%	11 667	245 000
3	Укладщик	12 000	36 000	5 143	15 429	30%	17 143	51 429
2	Водитель автокрана	20 000	40 000	5 000	10 000	20%	25 000	50 000
4	Старший кладовщик	15 000	60 000	10 000	40 000	40%	25 000	100 000
16	Кладовщик	12 000	216 000	8 000	144 000	40%	20 000	360 000
60	"	"	686 900	"	372 005	"	"	1 058 905

Таблица 1 позволяет рассчитать следующие значения:

- Долю премии по каждой должности при заданном окладе и желаемом уровне совокупного дохода
- Размер фонда оплаты труда, его окладные и переменные части при заданной численности персонала по каждой должности

В процессе создания взаимосвязи премиальной части заработной платы с экономическими показателями компании Таблицу 1 необходимо рассматривать в контексте таблицы 2. Она предназначена для расчета

необходимой численности персонала для достижения плановых показателей компании, а также для утверждения коэффициентов, которые смогут переводить экономические показатели в денежный эквивалент, формирующий премиальный фонд сотрудников. В нашем примере мы рассматриваем персонал складского хозяйства. В этом случае экономическим показателем может являться общий товарооборот на складе, то есть показатель, демонстрирующий результативность его сотрудников. Весь товар, который проходит через склад, необходимо разделить на несколько групп. Такая сортировка может быть выполнена по массе единицы товара, по её объему, по группе поставщиков и т.д. Затем каждой группе необходимо присвоить стоимость единицы продукции (переводной коэффициент). Именно на этом этапе присутствует элемент моделирования исходя из планируемого товарооборота и желаемого уровня доходов сотрудников склада. В итоге должна получиться таблица распределения премиального фонда между различными категориями должностей.

Таблица 2.

Группа распределения ПФ ^а	Процент в ПФ ^а	Сумма премиального фонда на группу ^а
Начальник склада ^а	4% ^а	14 880р. ^а
Старшие диспетчеры, диспетчеры ^а	10% ^а	37 201р. ^а
Старшие кладовщики, кладовщики ^а	49% ^а	182 282р. ^а
Старший оператор, оператор БД ^а	4% ^а	14 880р. ^а
Грузчики, упаковщики ^а	30% ^а	111 602р. ^а
Водители автокрана ^а	3% ^а	11 160р. ^а
	100% ^а	372 005р. ^а

Таким образом, одновременное моделирование в Таблице 1 и Таблице 2 позволит нам запланировать количество персонала, размер фонда оплаты труда, соотношение распределения премиального фонда между группами различных должностей и переводные коэффициенты исходя из стратегических целей компании (в данном случае – планируемый товарооборот).

Следующим шагом разработки системы стимулирования является распределение премиального фонда между конкретными сотрудниками компании. В рассматриваемом примере нами была выбрана следующая схема:

1. Премиальный фонд склада формируется от товарооборота
2. Премиальный фонд распределяется между различными группами должностей согласно пропорциям, которые были получены после моделирования в Таблице 1 и Таблице 2
3. Премиальный фонд распределяется между конкретными сотрудниками согласно фактически отработанному времени и личной результативности

Не трудно представить, какие временные ресурсы будут необходимы компании для того, чтобы вручную рассчитать распределение премиального фонда согласно факту отработанного времени, личной результативности, а также утвердить бонусные начисления за работу во внеурочное время. Поэтому предлагаю на примере старших диспетчеров и диспетчеров рассмотреть, как сложные расчеты трансформируются в простую и удобную таблицу. Возвращаясь к Таблице 2, мы видим, что на всех старших диспетчеров и диспетчеров приходится 10% премиального фонда. При этом средняя мотивация старших диспетчеров в 1,3 превышает среднюю мотивацию диспетчеров (Таблица 1). Таким образом, средняя мотивация диспетчера рассчитывается по формуле:

*Средняя мотивация диспетчера = Премимальный фонд старших диспетчеров и диспетчеров / (количество диспетчеров * 1 + количество старших диспетчеров * 1,3)*

*Средняя мотивация старшего диспетчера = 1,3 * средняя мотивация диспетчера*

Мы рассчитали среднюю мотивацию по должности. Теперь же нам предстоит рассчитать фактическую мотивацию каждого сотрудника исходя из количества отработанного им времени. Рассчитаем мотивацию конкретного диспетчера:

*Мотивация диспетчера = средняя мотивация диспетчера * количество диспетчеров * (фактическое количество часов, отработанных диспетчером / фактическое количество часов, отработанных всеми диспетчерами)*

Полученная мотивация диспетчера умножается на личную результативность, а к ней добавляется бонус за работу во внеурочное время.

Система расчетов действительно сложна. Но важным фактом является то, что ее построением занимались исключительно мы – разработчики системы. А пользователи – сотрудники, рассчитывающие и начисляющие заработную плату, – получили на выходе готовый инструмент, представленный в Таблице 3.

Таблица 3.

Должность	Ф.И.О.	оклад	Фактически отработано часов	Премия	Результативность	Премия с учетом результативности	Бонус за переработку	Совокупный доход
Старший диспетчер	Иванов	13 700	160	5 785	0,8	4 628	0	18 328
Старший диспетчер	Петров	13 700	192	6 942	1,0	6 942	1 600	22 242
Диспетчер	Сергеев	10 500	176	5 032	0,9	4 529	0	15 029
Диспетчер	Федоров	10 500	176	5 032	1,0	5 032	0	15 532
Диспетчер	Сидоров	10 500	182	5 204	0,9	4 683	600	15 783
Диспетчер	Плюшкин	10 500	120	3 431	0,7	2 402	0	12 902
Диспетчер	Галкин	10 500	202	5 775	1,0	5 775	2 600	18 875

Для расчета заработной платы по каждому сотруднику пользователям достаточно изменить данные в ячейках желтого цвета: количество отработанных часов и личная результативность (рассчитывается по формуле согласно выполнению личных показателей). И всё! Остальные расчеты полностью автоматизированы. При этом мы получили систему мотивации,

которая отвечает следующим параметрам:

- сотрудники склада нацелены на выполнение задач компании (товарооборот)
- все руководители и работники склада не заинтересованы в расширении штатного расписания при текущем уровне товарооборота
- сотрудникам выгодно работать сверхурочно, но руководителям выгодно при этом распределять нагрузку равномерно и эффективно
- сотрудники заинтересованы в выполнении показателей личной результативности
- система проста в понимании для работников склада
- система проста в расчетах при начислении заработной платы

И в заключении хотелось бы дать совет. Разработка системы мотивации является лишь концепцией, моделью и методикой управления результативностью. А эффективность функционирования системы зависит только от специалистов и менеджеров, отвечающих за её работу. Именно поэтому при разработке и внедрении системы мотивации исполнители проекта – будь то служба персонала либо привлеченные консультанты – должны работать в тесной связке с менеджерами подразделений. Все линейные руководители должны четко понимать механизм оценки результатов и премирования сотрудников. Не забывайте, что система мотивации будет работать лишь при условии постоянного выполнения следующих функций:

- четкая постановка задач подчиненным
- оценка результатов
- предоставление обратной связи

Кроме этого, важно понимать, что любая система мотивации хороша лишь в случае связи стратегических показателей компании и личной результативности персонала. Поэтому включите в Ваш ежегодный план мероприятий диагностику существующей системы, а также анализ сделанных выводов. Поверьте, это не так сложно, как может показаться на первый взгляд.