

**Мусин Марат, Генеральный директор консультационной компании «КБС Групп»,
к.э.н.**

10 правил построения эффективной системы материального стимулирования

Одной из наиболее востребованных тем и проблем в области управления персоналом российских компаний по-прежнему остается эффективная система материального стимулирования. При этом зачастую руководители российских предприятий уделяют этой проблеме повышенное внимание, рассматривая систему стимулирования как чуть ли не ключевую и единственную функцию HR-менеджмента и панацею для роста результативности персонала компании.

Безусловно, эффективная система стимулирования важна в компании. Более того в условиях финансово-экономического кризиса у большинства предприятий возникает острейшая проблема наведения порядка в этой области. Но систему стимулирования бессмысленно вырывать из общего контекста управления бизнесом, поскольку она является частью общей системы управления предприятием и тесным образом связана со стратегией, управлением по целям, организационной культурой, управленческим учетом и бюджетированием, а также другими элементами регулярного менеджмента.

Зарубежная и российская практика построения систем материального стимулирования в компаниях достаточно разнообразна. Вряд ли можно скопировать систему материального стимулирования даже у предприятия из своей отрасли. Однако можно выделить ряд базовых правил, которыми стоит руководствоваться топ-менеджерам компаний при построении эффективной системы материального стимулирования.

Правило 1. Сформируйте базовые принципы и правила системы материального стимулирования в Вашей компании

Это действительно задача высшего руководства – формулировка стратегической политики в области материального стимулирования, своеобразных «правил игры», о которых мы договариваемся со своим персоналом. Здесь необходимо ответить на вопросы о том, как компенсационная политика связана со стратегическими целями компании, о позиции компании по оплате труда персонала по сравнению со среднерыночными ставками и ее позиционировании на рынке труда, о базовых требованиях и компетенциях, предъявляемых к персоналу компании, о структуре компенсационного пакета и его связи с другими элементами системы управления персоналом (оценкой, развитием, наймом). Важнейшим экономическим вопросом в этой части является размер фонда оплаты труда (ФОТ), который следует определить для себя как норматив от общей себестоимости или выручки в соответствии с правилами отрасли, изучения лучшего опыта, позиции компании на рынке труда, финансового положения предприятия. Данное нормирование ФОТ особенно становится актуальным в условиях нестабильной экономики, когда падают объемы продаж, снижаются показатели прибыльности и рентабельности. Например, опальный Е.Чичваркин, живущий ныне в Лондоне, говорил о базовых принципах «Евросети» в области оплаты труда в период кризиса следующим образом:

— У нас две ключевых статьи расходов: зарплаты и аренда. Зарплата работников торговых точек привязана к марже и продажам, так что она снижается в связи с

кризисом автоматически. Зарплата офисов снижается вручную. Мы привяжем офисы к фонду оплаты труда розницы. С нового года мы вводим новое правило — фонд оплаты труда офиса не должен превышать 20% от фонда оплаты труда розницы. Сейчас этот показатель у нас составляет в среднем 30%. Офисы будут получать 20% от фонда оплаты труда розницы, а розница привязана к марже и выручке, отсюда и идет снижение издержек.

Правило 2. Наведите порядок и гармонизируйте систему управления базовой заработной платой

Этому вроде бы, на первый взгляд, банальному правилу не всегда на практике следуют руководители российских компаний. Возможно, что соблюдение его не столь актуально для небольших компаний, но по мере роста бизнеса без этого не обойтись. Суть работы здесь состоит в выделении категорий персонала (можно воспользоваться категорированием на основании анализа бизнес-процессов), проведении описания и анализа рабочих мест (разработки паспортов рабочих мест), классификации рабочих мест (должностей) на основании их оценки, тарификации рабочих мест с определением разрядов по оплате или формировании лестницы грейдов, определении базовых окладов с учетом результатов анализа рынка труда в регионе.

Требуйте, чтобы базовые оклады отрабатывались, поскольку базовый оклад – это вознаграждение работника за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами. Пересматривайте должностные оклады только на основе ежегодной аттестации и результатов анализа рынка труда.

Правило 3. Сформулируйте политику в области доплат и надбавок

Несложное для выполнения правило, поскольку данная политика достаточно четко прописана в Трудовом кодексе РФ, необходимо лишь сделать привязку к специфике собственного бизнеса и особенностям организации труда на своем предприятии.

Правило 4. Разработайте систему премирования, связанную с эффективностью труда и результативностью бизнеса

Пожалуй, самое сложное и трудоемкое при реализации на практике правило, но оно является ключевым в построение эффективной системы стимулирования. Необходимыми условиями для выполнения этого правила является наличие у компании четких стратегических целей, декомпозиция и закрепление этих целей до уровня хотя бы линейных менеджеров (разработка дерева целей), разработка системы показателей для измерения целей, матрицы ответственности, встраивания системы показателей в систему планирования, бюджетирования, управленческого учета и контроля, оценки и развития персонала. При разработке системы показателей эффективности в разрезе подразделений и отдельных должностей, определите, в первую очередь, к каким типам центров финансовой ответственности (ЦФО) относятся данные подразделения и должности, чтобы правильно определиться с финансовыми показателями. При включении нефинансовых показателей (удовлетворенность клиентов, скорость разгрузки автомобилей и т.п.) в систему премирования оцените возможность и трудоемкость фиксации этих показателей в своем управленческом учете.

Правило 5. Концентрируйте премиальные выплаты

Концентрируйте премиальные выплаты и премиальную систему на стратегически важных категориях персонала. Стратегически важные категории персонала – это те позиции, от которых, в первую очередь, зависит успех в достижении стратегических целей компании, те позиции, где концентрируются ключевые компетенции компании и те позиции, которые, в первую очередь, обеспечивают дифференциацию компании. Дело в том, что правило Парето, действует и в области трудовых ресурсов: 20% персонала обеспечивают 80% результата работа компании.

Правило 6. Дифференцируйте систему премирования

Речь идет о разных соотношениях постоянной (базовой заработной платы) и переменной (премиальной или стимулирующей) частей в общей сумме вознаграждения по разным категориям персонала. Преобладающая переменная часть в общем вознаграждении (от 60 до 80%) обычно присутствует у топ-менеджмента компании и руководителей, отвечающих за ключевые бизнес-процессы компании (производство, продажи, сервис – в зависимости от специфики бизнеса). Далее (40-60%) следуют сотрудники, реализующие ключевые бизнес-процессы (например, специалисты по продажам, основные рабочие и т.п.). Затем идут вспомогательные (снабжение, хранение, ремонт, транспорт и т.п.) и административные службы (учет, делопроизводство, HRM, IT и др.), у которых переменная часть в общем вознаграждении может быть минимальной (10-30%) или отсутствовать вовсе. В условиях кризиса данные соотношения могут меняться, и перевод значительной части оплаты труда в область переменных издержек с привязкой ее к ключевым финансовым показателям (продажи, маржинальный доход, прибыль) может стать для владельцев бизнеса одним из инструментов для сглаживания последствий предпринимательских/рыночных рисков. Еще одним важным элементом в дифференциации премиальных выплат является сочетание в системах премирования вознаграждений за достижение операционных (товарооборот, маржинальный доход и т.п.) и стратегических показателей (стоимость бизнеса, доля рынка, узнаваемость брэнда, результативность мероприятий антикризисной программы и т.п.), когда речь идет о стимулировании менеджеров компании.

Правило 7. Контролируйте экономические параметры своей системы материального стимулирования

Поручите своей финансовой или HR службе отслеживать в динамике показатели средней заработной платы (с учетом всех выплат) на одного сотрудника, динамику изменения этого показателя по сравнению с изменениями производительности труда, тенденций в динамике показателя «зарплатоемкости» конечной продукции или общих расходов на персонал на 1 рубль реализации. Периодически сверяйте эти индикаторы со своими прошлыми периодами, своими коллегами по бизнесу, лидерами отрасли, своевременно реагируя на возникающие негативные тенденции. При разработке и внедрении новой системы материального стимулирования постройте экономико-математические модели, позволяющие смоделировать как общую сумму ФОТ предприятия при разных значениях целевых показателей премирования, так и абсолютные размеры выплат в разрезе отдельных должностей при разных значениях индивидуальных показателей премирования. Такое моделирование позволяет экспертно проверить и оценить, одной стороны, экономичность и выгодность внедряемой системы для предприятия, а с другой – интерес и стимулирующее воздействие на работника.

Будьте аккуратны с установлением комиссионных выплат (% от выручки) торговому или иному персоналу в качестве премиальной системы. При всей своей положительности (понятность и простота для персонала и администрирования), данная система очевидно однобока и может наносить ущерб другим важным параметрам бизнеса (качество обслуживания, продвижение новинок, привлечение новых клиентов, работа в команде и др.). Однако если Вы все же решили использовать комиссионные выплаты, просчитайте, как они повлияют на показатель маржинального дохода, и примите обоснованное решение. Помните также, что для предприятий с высоким уровнем переменных издержек (более 50%) и низким уровнем валовой прибыли, т.е. небольшим операционным рычагом, введение комиссионной системы формирования премиального фонда (в % от объема продаж) менее экономически оправдано, чем введение системы премирования за выполнение плановых заданий (за объемы реализации, валовую прибыль и т.д.). Для предприятий с высоким уровнем постоянных издержек и валовой прибыли (большим операционным рычагом) введение комиссионной системы формирования премиального фонда является экономически разумным, а в условиях кризиса – особенно. Учитывайте расходы на оплату труда и премирование персонала при формировании бюджетов (в т.ч. через установление нормативов).

Правило 8. Используйте системный подход и регламентацию

Система премирования включает в себя набор взаимосвязанных элементов, о которых не следует забывать. Помимо уже названных показателей премирования система включает в себя условия премирования, шкалу премирования, круг премирования, источники премирования и порядок депремирования. Проработка всех этих элементов находит свое отражение в Положении об оплате труда или Положении о премировании на предприятии. Регламентация данных элементов и закрепление их в нормативных документах предприятия крайне важны, поскольку исполняют роль «правил игры», о которых мы «на берегу» договорились со своим персоналом, прежде чем отправились в далекое плавание в поисках эффективного бизнеса, снижает риски трудовых споров и конфликтов.

Правило 9. Отслеживайте ситуацию

Важным моментом при внедрении новой системы материального стимулирования или изменениях действующей является мониторинг ситуации. Здесь руководителю важно отслеживать как новая или измененная система стимулирования влияет на показатели результативности бизнеса. Если заметных изменений в финансовых результатах не происходит, необходим более глубокий анализ причин, почему не работает система стимулирования. И здесь, как правило, не обойтись без диагностики трудовой мотивации, проведения анкетирования, интервьюирования персонала компании, проведения психодиагностики.

Правило 10. Не забывайте о нематериальных стимулах и психологических аспектах мотивации

Практика работы успешных компаний показывает, что действительно эффективной система материального стимулирования становится в сочетании с нематериальными стимулами. Здесь поле для творчества необъятно: доски и книги почета, гимны и флаги, конкурсы и переходящие кубки, памятные знаки, путевки, рейтинги, ротация, корпоративные мероприятия, тим-билдинги, устные поощрения и т.д. Достаточно

известны и психологические правила эффективной мотивации: уважение личности, искренность в похвале, реалистичность целей, обратная связь, возможности для роста, поощрение групповой работы и сотрудничества, неличный характер наказаний, дифференцированный подход и т.д. Выбор инструментов и правил здесь во многом определяется организационной культурой компании, ее размерами, характером бизнеса, стадией жизненного цикла.