

УДК 005.95

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

*Н.В. Беликова*

Рассмотрены актуальные способы удержания ценных сотрудников на предприятиях за счет построения современной эффективной системы мотивации и оплаты труда.

*Ключевые слова:* эффективность системы мотивации; персонал.

Известно, что менеджеры многих предприятий прилагают немало усилий, чтобы сделать рабочие места на своих предприятиях более привлекательными. В последнее время стало недостаточно “просто платить” сотрудникам. Если человек работает в организации только за деньги, его может легко “перекупить” конкурент, что способно нанести организации немалый урон. Поэтому перед работодателями должен стоять вопрос улучшения качества мотивации персонала.

Для современных предприятий Кыргызстана самый актуальный вопрос – привлечение и удержание ценных сотрудников, а также повышение их результативности. Один из основных путей решения этих задач – построение эффективной системы мотивации и оплаты труда. Современная система вознаграждения, построенная на основе ключевых показателей эффективности (КПИ), может стать основной частью совокупного дохода сотрудников, влияющей на повышение его результативности и достижение целей.

Ставшая уже традиционной модель “оклад + фиксированная премия”, будучи проявлением упрощенчества со стороны немалой части руководителей организаций, не соответствует требованиям современного мотивационного менеджмента. Необходимы гибкие системы оплаты труда, персонализирующие мотивационные решения. Чтобы в максимальной степени использовать творческие способности персонала, без чего в современных условиях организация не может успешно конкурировать на рынке товаров и услуг, необходимо создать эффективную систему стимулирования работников за результаты труда. Механизм стимулирования должен пробуждать у работника инициативу и предприимчивость, заинтересовать его в повышении производительности и заставить задуматься о перспективе. Только тогда процесс

труда станет для работника увлекательным, когда он будет заинтересован в результатах своей деятельности.

Наиболее эффективна объективная и сбалансированная система мотивации персонала, основанная на достижении ключевых показателей КПИ. Перед каждым сотрудником либо руководителем ставятся конкретные задачи на определенный период времени, по их достижении утвержденный премиальный коэффициент автоматически формирует размер бонуса. Дополнительной мотивацией является и социальная политика. Например, в некоторых организациях Кыргызской Республики (предприятия энергетики, компании сотовой связи, вузы города и др.) сотрудники могут рассчитывать на материальную поддержку малообеспеченных семей и программы отдыха. Но, к сожалению, этого мало.

Сейчас мотивация персонала, особенно в коммерческих и в производственно-коммерческих организациях, должна быть основана на системе общего вознаграждения, включающего в себя следующее:

- систему грейдов;
- систему КПИ;
- бенефиты<sup>1</sup>.

Система грейдов на предприятиях должна быть основана на следующих факторах оценки должностей:

<sup>1</sup> **Грейд** – набор должностей, которые имеют одинаковые минимальную границу базового оклада, максимальную границу оклада и максимальный процент премии за достижение 100%-ной результативности. **КПИ** – Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности. **Бенефиты** – заданный вариант социальных льгот, которые обеспечивают деятельность сотрудника (так называемый социальный пакет). См.: Исламгалиева Е. Инструмент формирования команд и мотивация ценных сотрудников / Е. Исламгалиева // Служба кадров и персонал. 2010. № 11. С. 74–76.



Рисунок 1 – Система грейдов

1. Квалификация.
2. Характер труда.
3. Полномочия и ответственность.
4. Коммуникации.
5. Тип организации.

Каждый из факторов оценки должности состоит в свою очередь из требований, предъявляемых к оценке фактора (рисунок 1). Для кыргызских предприятий данная система грейдирования будет эффективной, и руководству следует рассмотреть ее более детально.

Следующая система вознаграждения сотрудников с применением КРІ позволяет выстроить деятельность компании в соответствии с выбранной стратегией развития, а также привести цели отдельных сотрудников в соответствие с глобальными целями компании. КРІ также используются для анализа и планирования всех областей управления организацией: бизнес-процессов, технологических процессов в сфере производства, системы управления персоналом, финансовых операций и т. д.

С помощью КРІ до персонала должны последовательно доводиться стратегические цели компании и контролироваться их достижение. Распределение КРІ по уровням организационной структуры гарантирует, что деятельность на каждом уровне компании происходит согласно целям предприятия, определенным руководством. Соответствие КРІ целям предприятия в свою очередь повышает управляемость организацией в целом. Цель систе-

мы КРІ – сделать так, чтобы действия сотрудников из разных подразделений не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый должен вносить вклад в общее дело, работать на достижение стоящих перед ним целей и в результате получить бонусы за их выполнение. Таким образом, КРІ являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

Важно подчеркнуть, что КРІ для целей управления выделяются из общего множества расчетно-оценочных показателей тем, что они, во-первых, соответствуют стратегии компании; во-вторых, адекватно отражают степень эффективности операционных (непосредственно участвующих в создании стоимости продукции) и функциональных (обслуживающих) процессов в совокупности. Следует отметить, что довольно просто определить КРІ для руководителей и сотрудников основных отделов, которые ориентированы на выполнение финансовых показателей. Такими показателями могут быть объем производства, выручка от реализации, процент брака и т. д.

Но одних только финансовых показателей деятельности предприятия недостаточно для построения и эффективного внедрения этой системы – в любой компании существуют подразделения, работники которых не могут повлиять на выполнение финансовых показателей. Для таких подразде-

Таблица 1 – Этапы внедрения системы КРІ и ожидаемый эффект

Этапы	Действия	Результат
1-й этап		
Аудит компенсационной системы компании	1. Анализ существующей системы оплаты труда 2. Зависимость фонда оплаты труда от финансовых показателей 3. Исследование удовлетворенности персонала (условия работы, имидж компании, оплата труда, методы управления коллективом)	Выявление проблем, постановка конкретных целей
2-й этап		
Разработка и внедрение системы оценки результатов работы с использованием технологии КРІ	Проведение для линейных руководителей обучающего семинара по внедрению системы Определение целей компании, декомпозиция целей до уровня подразделений, отделов Разработка КРІ для каждой цели Определение веса целей и плановых значений КРІ Расчет коэффициента результативности подразделений	1. <i>Финансовый результат:</i> Сокращение затрат на фонд оплаты труда от 20%; Оптимизация штатной структуры 2. <i>Выявление результативности сотрудников:</i> Низкоэффективные – увольнение, среднеэффективные – мотивация, высокоэффективные – премирование 3. <i>Получение стратегически важной информации для принятия правильных управленческих решений</i>
3-й этап		
Создание и внедрение системы премирования на основе коэффициента результативности	1. Создание и внедрение матрицы премирования (привязка премии к результатам труда) 2. Определение категории премирования и источника премирования 3. Расчет премии сотрудников 4. Разработка положения о компенсационной политике компании	<i>Основные результаты:</i> 1. Увеличение выручки min на 15 % 2. Повышение производительности труда на 25 % 3. Повышение управляемости персонала 4. Увеличение стоимости компании и инвестиционной привлекательности

лений существует ряд конкретных рекомендаций. Поскольку данные структуры не оказывают прямого воздействия на финансовые результаты деятельности компании, устанавливать для них финансовые показатели возможно только в тех случаях, когда они действительно могут на них повлиять. Так, в нашем случае целью может стать выполнение бюджета или норматива по затратам.

Работа по КРІ позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Под “эффективностью” в данном случае понимается не только объем работ, проделанный за единицу времени, но и польза, полученная компанией от деятельности сотрудника. В целом этапы внедрения системы КРІ и эффект, ожидаемый от этих мероприятий, представлены в таблице 1.

При разработке методологии управления по КРІ необходимо производить разделение показателей на следующие:

1. КРІ, которые имеют стратегический характер.
2. КРІ, которые имеют нормативный характер.

Достижение целевых значений КРІ, носящих стратегический характер, существенно изменяет

положение компании. Но для этого необходимо реализовать комплекс стратегических инициатив (действий, ведущих к существенному “прорыву” по важному аспекту, например, по качеству, автоматизации, построению системы управления, выходу на новые рынки). Стратегические КРІ обычно характеризуют выбранную стратегию развития, являясь приоритетными для компании; по этим показателям у фирмы есть явные конкурентные преимущества (или компания намерена их приобрести).

Значения КРІ, носящих нормативный характер, нужно поддерживать на том или ином уровне в рамках выбранного краткосрочного периода. Примером в данном случае может быть коэффициент текущей ликвидности, значение которого поддерживается на уровне 2 или 2,5.

Следует отметить, что отнесение показателя к стратегическому или нормативному типу зависит от выбранной руководителями стратегии компании. Стратегическими являются, например, показатели доли рынка, в то время как нормативный характер носят показатели коэффициента текучести кадров.

Для того чтобы новая система премирования успешно функционировала в компании и не утратила своего мотивационного значения, необходимо соблюдение ряда условий.

1. Расчет КРІ должен быть понятен сотрудникам, чтобы они могли самостоятельно просчитать размер вознаграждения в зависимости от величины прилагаемых усилий. По теории ожиданий В. Врума<sup>1</sup>, если усилия работника соответствуют вознаграждению, то он мотивирован на выполнение данной задачи или на достижение результата. Когда сотрудник не может рассчитать размер будущего вознаграждения, он не заинтересован прилагать максимум усилий для выполнения стоящих перед ним целей.
2. Вознаграждение должно быть справедливым. За больший вклад и результативность должно выплачиваться большее вознаграждение. Кроме того, невысокий размер переменной части за достижение поставленных КРІ лишает сотрудника интереса к поощрению и ведет к снижению мотивации.
3. Сотрудники должны иметь возможность повлиять на свою результативность путем приобретения знаний, навыков, изменения поведения, личных усилий.
4. Премирование по системе КРІ должно следовать непосредственно за достижением целей. Его отсрочка снижает мотивацию сотрудников.
5. В момент внедрения системы КРІ, как и любого значимого и масштабного новшества, организация не должна находиться в состоянии кризиса. В данном контексте под кризисом понимается любое переходное состояние, значимое событие, радикальное изменение стабильного состояния. Обычная ошибка заключается в том, что принятие решения о внедрении системы происходит именно в этот момент. Здесь кроется типичная ошибка, потому что отсутствует ряд нужных факторов для внедрения новаций.

Во-первых, коммуникации между сотрудниками должны быть доверительными. Такой фактор тесно взаимосвязан с предыдущим – обязательным условием того, что организация находится в стабильном состоянии. Причина состоит в том, что в состоянии кризиса по ряду причин все коммуникации ухудшаются. Вследствие этого решение по введению новаций, обмен информацией просто блокируются.

<sup>1</sup> См.: Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.: Дело, 2000.

Во-вторых, важно наличие четких и понятных целей организации, как стратегических, так и оперативных. В условиях кризиса редки случаи, когда организация имеет четкий стратегический план. Вся система построения показателей базируется на системе целей организации, поэтому попытки построить индивидуальные КРІ сотрудников без учета целей организации способствуют исключительно контролю за деятельностью персонала, но никак не связаны с целями и задачами собственника бизнеса. Вследствие этого сотрудники воспринимают введение КРІ как внедрение системы тотального контроля и попытку лишить их “законной” премии, бонуса. Поэтому начинается естественное в такой ситуации сопротивление персонала и блокирование информации. Любое введение новации в коллективе подразумевает наличие барьеров сопротивления у персонала. Это нормальная рабочая ситуация. Однако внедрение новации, которая напрямую влияет на доход сотрудников, встречает еще большее сопротивление.

В-третьих, в организации должна быть хорошо построенная система управленческого учета. Финансовые инструменты, необходимые для расчета, и прозрачность денежных потоков являются составляющими факторами эффективно функционирующей системы. Нельзя не учитывать такой момент, что любой показатель должен быть не только четко сформулирован, но и с финансовой точки зрения удобен для расчета.

В-четвертых, для того чтобы система была изначально построена правильно и в дальнейшем функционировала нормально, в процесс ее постановки должны быть вовлечены специалисты компании, а не только руководители. Вовлечение необходимо для того, чтобы у сотрудников была вера в прозрачность показателей и эффект сопричастия к принятию решений. Кроме того, “мозговой штурм” сотрудников при разработке показателей оказывает неоценимую помощь – идеи, методики расчета и прочее гораздо эффективнее разрабатывать сообща. Это значительно экономит и временной ресурс.

В целом описываемая система КРІ хороша для сотрудников, результат работы которых более всего влияет на финансово-экономические показатели предприятия. Ежегодный бонус менеджеров состоит из двух переменных, которые зависят от результатов достижения индивидуальных целей и показателей работы компании. Как показывает опыт применения системы ключевых показателей эффективности на некоторых предприятиях в странах СНГ, помимо ежемесячного контроля, результаты всех КРІ могут служить основой ежегодной оценки эффективности работы персонала. После

проведения годовой оценки дирекция по персоналу составляет списки наиболее перспективных специалистов для зачисления их в кадровый резерв компании.

И последняя система эффективного стимулирования – **бенефиты** (*социальный мотивационный пакет*). Мотивационный пакет может содержать различные поощрительные бонусы и мероприятия (бесплатный обед, помощь в различных ситуациях, моральная похвала, корпоративные мероприятия, поощрения за отличную работу и т. д.). Бенефиты

помогут руководству улучшить морально-психологический климат в коллективе, снизить конфликты и текучесть ценных сотрудников.

Итак, все перечисленные методы мотивации и стимулирования следует применять на современных кыргызских предприятиях и фирмах, так как небольшой, практический опыт уже существует, например, на российских крупных предприятиях. И эта система мотивации и оплаты труда показала хорошие, а самое главное, эффективные результаты.