



управляем
предприятием



КАК ПОСТРОИТЬ СБАЛАНСИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В МАЛОЙ КОМПАНИИ

Часть 1

Кейс и теория



Мицкевич Андрей Алексеевич

К. э. н., доцент Высшей школы финансов и менеджмента РАНХиГС и Научно-исследовательского университета ВШЭ, руководитель консультационного бюро Института экономических стратегий, преподаватель ведущих бизнес-школ Москвы. Консультант, автор четырех книг и более чем 80-и статей, вышедших в последние годы, по контроллингу, мотивации, управленческому учету и сбалансированной системе показателей.



Миллер Эрика Станиславовна

Студентка магистратуры Высшей школы финансов и менеджмента РАНХиГС, консультант консультационного бюро Института экономических стратегий.



Вопрос о премировании сотрудников рано или поздно встает в любой компании. Работодатель хочет удержать ценных сотрудников в том числе и за счет эффективного их стимулирования. Разрабатывать системы вознаграждения следует индивидуально для каждого предприятия. Тем не менее, общие решения есть. Одно из таких решений – это сбалансированная система мотивации (ССМ).

В статье мы опишем пример постановки сбалансированной системы вознаграждения в реальной компании и на реальных данных. Причем цифры не изменены и производственная ситуация никак не адаптирована для статьи. Надеемся, что после того, как вы прочтете и разберете наш пример, вы сможете сами построить систему вознаграждения для небольшой компании. Ибо нашего примера явно недостаточно для построения ССМ в более масштабном бизнесе, хотя сам подход сбалансированной системы мотивации универсален и не раз применялся в средних фирмах.



О нарративном подходе

Нарративный подход¹ при построении системы вознаграждения – лучший. Его крайне не хватает в доступной литературе и Интернете. Дело в том, что изложить общую модель оплаты труда не представляется возможным в силу огромного числа деталей, связанных с вознаграждением. В качестве иллюстрации заметим, что в компании АПРОСа используется свыше 400 видов доплат. Данная статья – элемент нарративного (описательного) подхода к построению системы вознаграждения. В ней описаны процесс постановки системы вознаграждения от ситуации «как есть» к состоянию «как должно быть»².

Описание ситуации в компании малого бизнеса

Компания А – действующая малая фирма, состоящая из трех бизнес-направлений. Мы рассмотрим одно из них: «конструкторский отдел», который занимается изготовлением различных конструкций из алюминия по заказам клиентов (остекление фасадов, зимние сады, будки охраны и другие индивидуальные заказы). В отделе работают три человека: операционный менеджер, коммерсант и производственный рабочий. Собственник компании выполняет функции управляющего (директора) компании и активно участвует в управлении этим бизнес-направлением. Также у него в компании есть еще два похожих по «экономической мощности» бизнеса.

Опишем задачи, которые выполняют сотрудники, а также проанализируем специфичность этих задач (см. врезку «Общие, специфические и интерспецифические ресурсы»).

- **Собственник, он же директор.** Единично управляет как отделом, так и всей компанией. Участвует в продажах, занимается развитием бизнеса, поиском новых идей и направлений. Все вопросы о распределении денежных средств и других ресурсов решаются с ним. Он, как и большинство мелких собственников, скорее всего, является интерспецифическим ресурсом.
- **Операционный менеджер.** В его обязанности входит сопровождение заказов, оформление договоров, закупки, техническая поддержка и другая работа, не связанная с поиском клиентов. Такой менеджер обладает техническими знаниями, ориентируется в специфике бизнеса, но, несмотря на это, его можно считать практически рыночным или общим ресурсом. Значит, платить ему надо «по рынку».

¹ Нарратив (от англ. narrative – история, повествование) – направление в обучении и консультировании, основывающееся на том, что обучение и решения задач формируются в процессе обсуждения реальной жизненной ситуации.

² Обращаем ваше внимание на то, что вникать надо во все детали примера. Мотивация и вознаграждение не терпят поверхностного подхода. К тому же в деталях заключена ценность реального примера, который мы даем без каких-либо купюр. В литературе подобных примеров практически нет.

► Общие, специфические и интерспецифические ресурсы

Американский экономист, лауреат Нобелевской премии Оливер Уильямсон разделил все ресурсы на три группы: общие, специфические и интерспецифические:

- общие ресурсы – это ресурсы, ценность которых не зависит от того, используются ли они внутри фирмы или вне ее;
- специфические ресурсы – это ресурсы, ценность которых внутри фирмы выше, чем вне ее;
- интерспецифические ресурсы – это уникальные, знаковые для фирмы ресурсы, максимальная ценность которых достигается именно в данной фирме.

Такая классификация ресурсов принципиально важна для выстраивания системы вознаграждения. Общим трудовым ресурсам положена рыночная зарплата, а специфическим можно и нужно платить выше рынка. Почему? Оставляем этот вопрос читателю для размышлений...



- **Коммерсант (коммерческий директор)** занимается поиском новых клиентов, переговорами и продажами. Хорошего специалиста по продажам найти не просто, поэтому его можно назвать «дефицитным ресурсом». По крайней мере, собственник компании долго искал достойного кандидата на эту должность. А вот определить, является ли он специфическим или общим ресурсом, затруднительно. Возможно, что он общий ресурс и платить ему надо «по рынку». Другое дело, что рынок таких работников специфичен – в нем приняты элементы сдельной оплаты труда, KPI (ключевые показатели) в значительной степени типизированы, да и размер оплаты труда существенный.
- **Работник в цеху, производственник, он же главный технолог** (как и положено в малом бизнесе) непосредственно собирает конструкции (конечный продукт). При этом он работает один и ровно столько, сколько необходимо для скорейшего выполнения заказа. Соответственно, график работы при высокой загруженности у него ненормированный. Если же заказов нет или их мало, то он выполняет вспомогательную работу по другим отделам компании.

Классификация ресурсов принципиально важна для выстраивания системы вознаграждения. Общим трудовым ресурсам положена рыночная зарплата, а специфическим можно и нужно платить выше рынка.

Из-за нестабильной загрузки производственника оплата его труда весьма переменчива. Есть сдельная часть оплаты труда, которая рассчитывается исходя из собранных квадратных метров конструкций за период. В случае, если заказов мало, производственнику полагается только оклад. Помимо этого, он выполняет физически тяжелую работу, требующую достаточно высокой квалификации. В силу сложившейся на фирме практики он получает оплату труда «выше рынка». Является ли он специфическим ресурсом – это вопрос. На наш взгляд, да, ибо длительная совместная и успешная работа в малом бизнесе постепенно делает весь коллектив немного специфическим ресурсом.

Проблема, как ее видит собственник: **оплата труда одним завышена, другим – занижена. Сдельная оплата труда завышена, особенно в «новой экономической реальности».** Основываясь на опыте, у собственника сложилось понимание размера окладов каждого из сотрудников отдела. Что такое опыт в нашем случае – сказать затруднительно, но работники почти согласны на эти оклады. Вместе с тем, премии по результатам работы каждый раз выплачиваются «на глаз» (не правда ли, типичный случай для малого бизнеса). Это приводит к завышению выплат одним и снижению выплат другим. В итоге по факту интересы сотрудников, скорее всего, удовлетворены, а собственника – зачастую нет.

Детальный анализ ситуации будет сделан ниже, а пока можно сказать, что отсутствует сбалансированность. Даже если читатель не знаком со сбалансированной системой мотивации, то он, скорее всего, скажет по поводу этой ситуации: «финансовая несбалансированность». Особенность компании в том, что нет привычного для большого бизнеса планирования. Работа в стиле «сколько удастся получить заказов, столько и сделаем» опять же типична для компании малого бизнеса.

Решение: построить сбалансированную систему вознаграждения, учитывая интересы собственника, отдела в целом, результаты работы сотрудников и их загруженность, нацеливая работников на нужный результат. «Легко!» – думают многие, да и собственник нашей компании считал так же...



► Теория: сбалансированная система мотивации

Сбалансированная система мотивации (ССМ) – это концептуальная модель для анализа и разработки системы материального поощрения сотрудников. Она является оригинальной разработкой Андрея Мицкевича³. Ее правильнее называть сбалансированной системой вознаграждения, так как понятие мотивации значительно шире и не сводится к денежным выплатам. Но первоначальное название – ССМ – уже прижилось и даже стало мини-брендом.

Поскольку универсальной системы вознаграждения нет, то, воспользовавшись принципами и структурой ССМ, всегда можно создать уникальную систему, подходящую именно для вашей компании. Приведем основные элементы ССМ.

Принципы ССМ

Принцип 1. Система вознаграждения должна быть сбалансирована сразу по нескольким направлениям и с нескольких точек зрения: целей деятельности, мотивации сотрудников, финансов, структуры компании и времени. Только в этом случае могут быть решены все задачи, которые стоят перед системой вознаграждения, и соблюдены интересы собственника, отдела и сотрудников.

Принцип 2. В любой корректной системе вознаграждения всё, что можно, должно быть переведено на сдельную оплату труда. Это очевидный принцип, с которым, думаем, все согласны. Вопрос в том, как это корректно сделать? Об этом речь пойдет дальше.

Принцип 3. «Общим ресурсам» надо платить «по рынку». Это следует из логики классификации ресурсов на общие, специфические и интерспецифические.

Структура ССМ

ССМ включает в себя пять блоков статических балансов, а также динамические балансы – переходные от одной системы вознаграждения к другой (рис. 1).

- 1. Гибкая целевая сбалансированность** показывает, каким образом мотивация работает на решение тактических и стратегических задач, нет ли противоречий в целях фирмы, в мотивах работников и между целями фирмы и мотивами работников. В идеале целевая сбалансированность опирается на сбалансированную систему показателей (ССП) и потому чаще всего обеспечивается каскадированием «сверху вниз».
- 2. Мягкая мотивационная сбалансированность** свидетельствует о том, насколько суммы выплат и правила вознаграждения оправданы с точки зрения работников. Мотивационная сбалансированность достигается в основном «снизу вверх». Мотивационные балансы мягкие, основанные на примерном соответствии системы вознаграждения некоторым идеальным принципам. Но от этого значимость мотивационной сбалансированности ничуть не меньше остальных балансов.
- 3. Жесткая финансовая сбалансированность** определяет, насколько сумма, планируемая или пошедшая на все виды выплат работникам, с одной стороны, оправдана с точки зрения собственников, в том числе соответствует рыночной оценке стоимости труда, и, с другой стороны, откуда взять деньги

³ ССМ впервые опубликована в конце 2005 года в российском журнале «Экономические стратегии». Современный вид она приняла в 2011 году [3-5].

на выплаты вознаграждения. Финансовая сбалансированность не столь проста, как кажется, и обеспечивается каскадированием «сверху вниз».

4. **Структурная сбалансированность** показывает уровень использования сдельной оплаты труда, общее соотношение фондов оплаты труда, соотношения фиксированной и переменной частей оплаты труда сотрудников и для фирмы (что не одно и то же), балансы между направлениями и подразделениями, функциональными и линейными отделами, а также балансы вознаграждения между сотрудниками (попросту говоря, кому, сколько и почему).
5. **Временная сбалансированность** определяет периодичность мотивационных выплат, разбиение сумм вознаграждения по мотивационным периодам, ограничения на суммы и сроки выплат в связи с виртуальным характером прибыли. Временная сбалансированность также показывает, насколько допускаются выплаты с существенной задержкой.
6. **Переходные балансы** обеспечивают переход от старой системы вознаграждения к новой. Основа перехода – это сопоставление, сравнение размеров фондов вознаграждения и их распределения в старой и в новой системе мотивации. Целевые средние показатели оплаты труда и общий фонд материального поощрения должны сознательно изменяться, определяя тем самым область допустимых значений для настроек системы мотивации.

Конечно, это упрощенная структура системы вознаграждения, но с нее можно начать.



Рис. 1. Структура сбалансированной системы мотивации (ССМ).

Важнейшая особенность ССМ в том, что она построена как система вопросов. Если лицо, принимающее решения – как правило, собственник – отвечает на них так, как считает правильным и обоснованным, то это и есть показатель сбалансированности системы вознаграждения. Несбалансированность порождается игнорированием вопросов ССМ, которые диктуются самой жизнью.

На практике в компаниях можно встретить совершенно разные системы вознаграждений. В наиболее грубом приближении можно выделить два уровня их сбалансированности:

- **стихийная сбалансированность.** Она характерна для большинства малых компаний, да и в средних фирмах во мно-

Универсальной системы вознаграждения нет. Но воспользовавшись принципами и структурой ССМ, всегда можно создать уникальную систему, подходящую именно для вашей компании.

гом такая же. Детали в такой системе вознаграждения могут различаться, но суть одна. Например, получили приличную прибыль. Директор спрашивает секретаршу: «Кто как работал? Давай прикинем премию...». Балансируют, однако...

- **формализованная сбалансированность.** Это продуманная система вознаграждения, построена некоторая модель. Пусть она не полностью охватывает вопросы вознаграждения, пусть «доморощенная», с устаревшими понятиями и коэффициентами, но все же некоторая система есть.

Публикации на эту тему перечислены в библиографии статьи, в них читатель легко найдет нужные сведения для построения ССМ в своей компании.

Как устроена оплата труда в компании сейчас («как есть»)

Проанализируем наш пример с позиций сбалансированной системы мотивации. Действовавшая в компании до апреля 2016 г. система вознаграждения ближе к стихийно сбалансированной.

1. **Оклады** сотрудников установлены, за исключением самого собственника, хотя он и выполняет работу директора. Именно так часто мыслят собственники малого бизнеса: «Всё, что осталось после выплат, – моё». Если вообще осталось...
2. **Сдельная оплата труда** в явном виде присутствует только у производственника и рассчитывается исходя из собранных им квадратных метров конструкций за период. Ставка за квадратный метр сборной конструкции, по словам собственника, завышена (1000 руб./м²) и требует корректировки. В начале работы компании эта ставка буквально «подгонялась» под уровень скромных продаж. Тогда как в режиме нормальной и выше средней загруженности она кажется уже необоснованной.
3. **Премия** остальным сотрудникам отдела по итогам работы (базовый мотивационный период равен, как правило, месяцу) не имеет четкого алгоритма расчета, а ее размер определяется субъективной оценкой собственника исходя из здравого смысла. У производственника премии нет, только сдельная оплата труда (и это, кстати, вполне логично). Выручка успешного месяца от выручки неудачного отличается в разы. Обычно премии выплачиваются по итогам успешного месяца по принципу «взять всё и разделить».

Анализ по методике ССМ показывает, что имеет место нарушение следующих балансов:

- **целевой сбалансированности:** для большинства сотрудников не сформулированы четкие цели хотя бы на полгода – год, не говоря уже о стратегических целях;
- **финансовой сбалансированности:** оплата труда либо завышена, либо занижена по сравнению с рыночными ставками, при этом развитие компании финансируется по остаточному принципу;



- **структурной сбалансированности:** во-первых, желаемое соотношение фиксированных и переменных выплат не определено; во-вторых, не задано идеальное соотношение между оплатой труда работников и разница в оплате труда между работниками по периодам меняется в гораздо большей степени, чем это оправдано;
- **временной сбалансированности:** премии выплачиваются по итогам успешного месяца, а формирование фондов на будущие периоды и их распределение в явном виде отсутствуют.

Исходя из этого, можно говорить о том, что система направлена больше на интересы сотрудников, чем на стратегические и тактические цели компании и интересы собственника.

Во второй части статьи мы разработаем модель сбалансированной системы вознаграждения для этой компании и проанализируем ее в разных ситуациях. А пока подумайте, что вы можете сказать о системе вознаграждения в своей компании? Проведите хотя бы примерный анализ по методике ССМ системы вознаграждения, принятой в вашей компании. Еще раз обращаем внимание, что ССМ – это прежде всего состав вопросов, а не ответов. Правильно поставленные вопросы помогают выявить проблемы и пути их решения. Поэтому, отвечая на ключевые вопросы, вы сами балансируете модель, постепенно двигаясь к более сбалансированной системе вознаграждения.