

премии сотрудникам – выгода компании

*особенности стимулирования сотрудников
в условиях кризиса*

Аннотация

Экономический кризис заставляет компании искать новые пути стимулирования сотрудников. В настоящее время наблюдается переход от традиционных систем стимулирования, нацеленных на выполнение заданных результатов, к системам, ориентированным на улучшение показателей. В статье рассматриваются современные подходы к стимулированию сотрудников, указаны преимущества и недостатки данных систем, приведен пример расчета премии.

Экономический кризис, затронувший большинство стран мира, заставил менеджеров компаний пересмотреть свое отношение к системам стимулирования сотрудников. В условиях стабильно развивающейся среды большинство предприятий ориентировалось на традиционное бюджетирование. На этой основе с сотрудниками заключались соглашения на достижение запланированных результатов, являвшихся основным стимулирующим инструментом [1, 2]. В условиях же нестабильной внешней среды, характеризующейся сложными процессами, порой не поддающимися прогнозированию, требуется более гибкое отношение к выполнению плановых показателей. Для решения данной проблемы можно прибегнуть к нетрадиционным методам стимулирования. Наиболее оптимальным из них, на наш взгляд, является использование соглашений об относительных

Бобкова Т.В.

*соискатель
кафедры
менеджмента
Нижегородского
государственного
технического
университета
им. П.Е.Алексеева,
директор
экономического
департамента
ОАО «НМЗ»
OlgaShcher@yandex.ru*

результатах, являющихся элементом адаптивного планирования.

Относительное соглашение

В традиционном подходе к стимулированию оценка и вознаграждение персонала привязаны к достижению определенного финансового результата, оговоренного заранее в ежегодных бюджетных соглашениях. Это приводит к манипуляциям со стороны менеджеров разных уровней и тормозит эффективность систем управления.

Система соглашений об относительном улучшении устраняет эти проблемы и дает свободу сотрудникам в принятии решений, но в свою очередь требует от них большей ответственности. В *табл. 1 на с. 92-93* приведены основные отличия этих систем.

Относительное соглашение об улучшении – это соглашение между руководителем и подчиненным делать все для постоянного повышения эффективности относительно эталонных показателей эффективности аналогичных групп, конкурентов или в предыдущие годы. Эффективность оценивается ретроспективно в сравнении с выгодами, полученными в прошлом [2].

Относительный успех

Рассмотрим основные подходы к использованию соглашений об относительном улучшении на промышленных предприятиях.

Первый подход основан на определении вознаграждения на основе относительного успеха операционных команд. В данном случае можно рекомендовать использовать формулу, представленную в *табл. 2 на с. 94*, которая обеспечивает системность сравнительных обзоров и подходящий состав экспертной группы. В формуле используются относительные ключевые показатели эффективности, каждому из которых присвоен весовой коэффициент в зависимости от степени сложности. Затем рассчитывается взвешенная оценка каждого показателя, и в результате получают агрегированные весовые коэффициенты каждого из них.

***в настоящее время
наблюдается
переход
от традиционных
систем
стимулирования,
нацеленных
на выполнение
заданных
результатов,
к системам,
ориентированным
на улучшение
показателей***

Таблица 1

Отличия относительных соглашений от соглашений с заданными результатами

Позиции, по которым осуществляется сравнение	Соглашение с заданными результатами деятельности	Соглашение об относительном улучшении
Целевые задания	Целевое задание (продажи/прибыль) зафиксировано на уровне (сумма в ден. ед.).	Максимизируйте потенциальную прибыль посредством постоянного улучшения по сравнению с согласованными сравнительными ключевыми показателями, при этом оставаясь наравне с лучшими среди других аналогичных групп (верхние строки сравнительного рейтинга).
Вознаграждение	Вознаграждение за выполнение целевого задания составляет x % от прибыли, начиная от достижения 80 %, но ограничено сверху на уровне 120 % от целевого значения.	Вознаграждение оценивается экспертами на основе сравнения с прошлыми результатами деятельности группы, обзор которых происходит в конце каждого года.
Планы	К соглашению прилагается план действий.	План не предлагается. Допускается любое действие для достижения целей в рамках принципов управления и стратегических ограничений.

Ресурсы	Ресурсы предоставляются согласно бюджетному соглашению.	Ресурсы предоставляются по мере необходимости, с условием, что группа не выйдет за рамки согласованных ограничений в виде ключевых показателей эффективности.
Координация	Действия должны быть скоординированы с другими держателями бюджетов в соответствии с планом или определяются высшим руководством предприятия.	Координация действий с другими подразделениями осуществляется самостоятельно в соответствии с периодическими соглашениями и требованиями клиентов.
Контроль	Ежемесячный мониторинг эффективности деятельности. Отклонения рассматриваются руководителями, которые оставляют за собой право принятия дальнейших мер по этим случаям. Прогнозы в форме пересмотренных бюджетов необходимы поквартально.	Прогнозы представляются на основе наиболее вероятной оценки перспектив развития компании рабочими группами. Эксперты осуществляют мониторинг эффективности деятельности и вмешиваются лишь в случае, если индикаторы/тренды выходят за рамки ограничений.

экономический кризис, затронувший большинство стран мира, заставил менеджеров компаний пересмотреть свое отношение к системам стимулирования сотрудников

**Формула оценки результатов для подразделения
с применением относительного соглашения
об улучшении (пример)**

Ключевой показатель эффективности	Весовой коэффициент, %	Общая сумма оценки, %	Взвешенная сумма оценки
Рост продаж по сравнению с предыдущим годом	20	50	10
Рост продаж по сравнению с конкурентами	20	40	8
Прибыль по сравнению с прошлым годом	20	60	12
Прибыль по сравнению с конкурентами	20	50	10
Долг по сравнению с прошлым годом	10	80	8
Факторы качества по сравнению с прошлым годом	10	80	6
Общая оценка			54 %

Ключевые слова:

методы стимулирования, вознаграждение, соглашение с заданными результатами, соглашение об относительном улучшении, мотивация, экономический кризис, управление персоналом, эффективность вознаграждения

Вместо показателей конкурентов, можно использовать среднеотраслевые значения, которые публикуют органы статистики. Итоговая выплата премии сотрудникам вычисляется с использованием следующей формулы:

$$\text{Итоговая выплата премии сотрудника} = \text{Заработная плата} \times \text{Максимальный размер премии} \times \text{Общая оценка результата подразделения}$$

Максимальный уровень премии зависит от уровня работы сотрудника (см. табл. 3 на с. 95). Уровень выплат по подразделению должен быть единым. Если результаты какой-нибудь команды из подразделения низкие, сначала ей предоставляется шанс исправиться. При этом рекомендуется оказывать помощь «отстаю-

щим» более успешными командами. Если же и это не помогает, то встает вопрос о переводе сотрудников в другое место или увольнении.

Оценка эффективности

Второй подход основан на вознаграждении по оценке эффективности на различных уровнях. Премияльные выплаты осуществляются на основе собственной оценки менеджерами своей эффективности, эффективности подразделения, и эффективности компании в целом. Для высшего руководства используется сбалансированная система показателей для выбора ключевых показателей эффективности, используемых в формуле расчета премии.

Чтобы продемонстрировать изменение показателей эффективности, можно рекомендовать показывать в отчетности результаты последних восьми кварталов и прогнозы на следующие 4 квартала. Шапка типового отчета представлена в *табл. 4*, приведенной ниже.

Трудность использования соглашений об относительном улучшении в системах стимулирования заключается в том, что оно связано с децентрализацией организации, включающей:

Keywords:

incentives, remuneration, agreement with the given results, agreement on the relative improvement, motivation, economic crisis, personnel management, effectiveness of reward

Таблица 3

Уровень премий сотрудников

Уровень сотрудника	Максимальный уровень премий
Высшее звено	от 40 до 60% заработной платы
Среднее звено	от 30 до 40% заработной платы
Нижнее звено	от 15-30% заработной платы

Таблица 4

Внутренняя отчетность компании

Центр ответственности					
Показатели	Текущий месяц	Тот же месяц прошлого года	Накопленный итог за год	Скользящее среднее за 12 месяцев	Процентное изменение скользящего среднего за предыдущий год

Литература

1. Бюджетирование шаг за шагом / под ред. Е. Добровольского. – СПб.: Питер, 2004. – 448 с.
2. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов: пер. с англ. – М.: Вершина, 2005. – 256 с.

- 1) обеспечение организационной структуры, основанной на четких принципах и разграничениях,
- 2) создание атмосферы с высокой эффективностью, основанной на относительном успехе,
- 3) обеспечение сотрудникам свободы в принятии решений в соответствии с руководящими принципами и целями организации на месте,
- 4) закрепление за командами непосредственных исполнителей ответственности по принятию решений о создании стоимости,
- 5) осознание людьми своей ответственности за результаты перед клиентами,
- 6) поддержание соответствующих этическим нормам информационных систем с открытым доступом.

Однако в условиях кризиса, когда рынок требует оперативных решений и гибкости, многие компании стараются сохранить старый стиль управления, боясь, что организационные изменения могут внести хаос в работу. Можно рекомендовать поэтапное введение подобных систем стимулирования сотрудников. В нашей компании подобные соглашения были заключены с сотрудниками отдела продаж в ноябре 2007 года, и уже сейчас можно говорить об удавшемся эксперименте. Даже в кризисной ситуации удалось сохранить выручку на уровне 2008 года.

pn

Bobkova T.V.

applicant, Department of management, Nizhny Novgorod Alexeev State Technical University, director of the Economic Department of «NMZ» OJSC

Award for employees - the benefit for the company

particularly of encouraging of employees in the face of crisis

Abstract

Economic crisis forces the companies to look for new ways to encourage staff. Currently, there is a transition from the traditional system of incentives, aimed at achieving specified results to systems-based improvements. This article discusses contemporary approaches to stimulating the staff, identifies the advantages and disadvantages of these systems, gives an example of calculating premiums.