

Система мотивации для руководителей высшего звена

Не секрет, что эффективность работы компании во многом зависит от степени заинтересованности топ-менеджеров в результатах своего труда. Зачастую высокий оклад не является достаточным стимулом для руководителей. Создание комплексной системы мотивации позволит не только удержать их в компании, но и нацелить на успешное решение стратегических задач.



Елена Фтиц,
директор по персоналу, Группа
INSOL (ЗАО «Промышленные
решения»), г. Москва

Этапы разработки системы мотивации

С целью повышения качества работы и заинтересованности руководителей высшего звена, исполнительный директор и директор по персоналу управляющей компании Группы INSOL приняли решение изменить систему оплаты труда топ-менеджеров. К таковым относятся: в управляющей компании – генеральный директор, директор по персоналу, маркетингу, корпоративному управлению, финансовый; на заводах – генеральные директора. Одним словом, это те люди, от которых зависят бизнес-процессы организации.

По настоянию акционеров срок создания и внедрения новой си-

стемы мотивации и оплаты труда не должен был превышать шести месяцев. Работа над проектом состояла из нескольких этапов. Рассмотрим их.

1. Определение основных задач холдинга и целей системы вознаграждения.

На этом этапе принято выделять краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели. Для разработки мотивационного пакета в Группе INSOL автором статьи были выбраны долгосрочные цели, а именно: оптимизация технологических процессов, максимизация эффективности деятельности генеральных директоров заводов, сокращение постоянных издержек. Основной задачей системы вознаграждения было повышение у топ-менеджеров заинтересованности в процветании компании, росте прибыли, увеличении капитализации бизнеса, а также развитие ответственности в принятии управленческих решений и стремления к работе на долгосрочную перспективу.

Группа INSOL – коммерческий промышленно-финансовый холдинг, созданный в 2007 г. В его структуру входят ОАО «Электропривод», ОАО «Дивногорский завод низковольтных автоматов», ОАО «Инвертор», ОАО «Биробиджанский завод силовых трансформаторов». Сфера деятельности – производство комплектного оборудования и систем напряжения, реализация проектов для нефтяной, газовой, электроэнергетической, химической, горной и др. отраслей. Общая численность персонала заводов – около 2,5 тыс. человек.



2. Определение мотивационных факторов.

Для повышения материальной заинтересованности можно использовать комбинированную систему оплаты труда, которая включает постоянную и переменную части. Постоянная – это фиксированный оклад: устанавливается топ-менеджеру за наличие определенного набора компетенций, позволяющих ему успешно решать поставленные задачи. Переменная – выплаты, привязанные к результатам деятельности управленца: может складываться из бонусов, опционов или части прибыли компании и обычно составляет не менее 50% совокупного дохода наемного директора. Доля поощрительных выплат руководителям вырастает пропорционально эффективности их работы. Как пра-

вило, бонусы начисляются по итогам деятельности топ-менеджера (например, за год при достижении определенных показателей). Однако не всегда есть возможность правильно оценить реальный результат – в значительной степени это зависит от «прозрачности» бизнеса, налаженности системы менеджмента, управленческого и финансового учета.

В Группе INSOL переменная часть зарплаты рассчитывается следующим образом. В план работы вносятся показатели, которые основываются на анализе статистики достижений руководителя по аналогичным критериям за предыдущие годы с прибавлением 20% (плановый процент развития в год, установленный исполнительным директором). Если же управленец принят в компанию недавно, то при состав-

лении плана изучаются показатели деятельности его предшественников, а затем к среднему значению также прибавляются 20%. Размер премии зависит от уровня выполнения этого плана:

- недопустимый – переменная часть не выплачивается;
- низкий – 10% премии;
- плановый (100% выполнения задач) – 30% премии;
- выше планового – 50% премии.

По мере достижения руководителем того или иного показателя, ему начисляется часть премии (определенный процент от оклада). После получения фактических значений всех интересующих показателей рассчитывается размер общей премии.

Помимо материальных, в компании используются и нематериальные методы мотивации:

Таблица. Карта мотивации генерального директора завода*

| Цели | KPI | Вес | ед. измерения | Значение | Периодичность расчета | Способ расчета | Уровень выполнения плана | | | | | |
|---|--|-----|---------------|--------------------|-----------------------|---|--------------------------|-------------|--------------|---------------------|-------------|--------|
| | | | | | | | Недопустимый, 0% | Низкий, 10% | Планный, 30% | Выше планового, 50% | Фактический | Премия |
| 1. Увеличить стоимость компании | ROCE | 40 | Рубли | Планный показатель | Ежегодно | Рентабельность используемого капитала = $\text{NOPAT/CE} = \text{EBIT} (1 - T)/\text{CE}$. CE = D + S = Сумма платных источников финансирования компании = Собственный капитал + Долгосрочные и Краткосрочные постоянные процентные займы = Чистые операционные активы | 1000 тыс. | 2000 тыс. | 3000 тыс. | 4000 тыс. | 2000 тыс. | |
| | EBITDA | | Рубли | Планный показатель | Ежегодно | Чистая прибыль + Расходы по налогу на прибыль – Возмещенный налог на прибыль (+ Чрезвычайные расходы) (– Чрезвычайные доходы) + Проценты уплаченные – Проценты полученные = EBIT + Амортизационные отчисления по материальным и нематериальным активам – Переоценка активов | 1000 тыс. | 2000 тыс. | 3000 тыс. | 4000 тыс. | 3000 тыс. | |
| 2. Лидерство в отрасли по уменьшению издержек | Годовое сокращение удельных издержек (%) | 30 | % | Планный показатель | Ежегодно | Исчисление затрат на единицу продукции путем деления полных затрат на производство продукции на количество произведенных единиц | 10 | 20 | 30 | 40 | 30 | |
| | Отклонение от нормативных затрат в бюджете (%) | | % | Планный показатель | Ежегодно | % отклонений за год | 10 | 20 | 30 | 40 | 25 | |

| Цели | КРІ | Вес | ед. измерения | Значение | Периодичность расчета | Способ расчета | Уровень выполнения плана | | | | | |
|---|---|-----|------------------|--------------------|-----------------------|--|--------------------------|-------------|--------------|---------------------|-------------|--------|
| | | | | | | | Недоустимый, 0% | Низкий, 10% | Планный, 30% | Выше планового, 50% | Фактический | Премия |
| 3. Максимизация использования имеющихся активов | Общие, торговые и административные издержки на конкретное предприятие | 20 | Рубли | Планный показатель | Ежегодно | ТН + АН, где ТН – торговые издержки; АН – административные издержки | 1000 тыс. | 900 тыс. | 800 тыс. | 500 тыс. | 900 тыс. | |
| | | | | | | | 500 тыс. | 900 тыс. | 2000 тыс. | 3000 тыс. | 2000 тыс. | |
| 4. Внедрение новых технологий | Эффективность инвестиций | 10 | Объем инвестиций | Планный показатель | Ежегодно | Срок окупаемости инвестиционного проекта (Ток) представляет собой продолжительность периода от начала финансирования проекта до момента, когда фактический объем инвестиций (Июк) сравняется с суммой чистой прибыли (Пч) и амортизационных отчислений (Аотч), подсчитанных нарастающим итогом. Ток Июк = сумма (Пчт Аотчт); t = 1, где t – срок реализации проекта | <10 | 20 | 30 | 50 | 50 | |
| | | | | | | | 0 | 10 | 20 | 30 | 20 | |
| | Поток свободных денежных средств | | Рубли | Планный показатель | Ежегодно | Чистая прибыль минус налоги | 500 тыс. | 900 тыс. | 2000 тыс. | 3000 тыс. | 2000 тыс. | |
| | Увеличение производительности | | % | Планный показатель | Ежегодно | Количество новых видов производимой продукции | 0 | 10 | 20 | 30 | 20 | |

* Все показатели – условные, дабы не раскрывать закрытую информацию заводов.

- самореализация в компании, возможность попробовать себя в разных областях деятельности;
- признание в коллективе;
- прозрачные перспективы карьерного роста;
- имя компании (соответственно, и ее стабильность).

Отметим, что в Группе INSOL ключевые работники были наделены максимальными полномочиями для достижения поставленных перед ними целей, смогли добиться определенных результатов и ощутить признание в коллективе. Кроме того, сотрудники четко понимают свои перспективы (поскольку структура организации и ее деятельность были и остаются прозрачными) и стремятся вывести на рынок имя недавно созданного предприятия (так как заинтересованы в том, чтобы работать в известном и престижном холдинге).

3. Выбор инструментов (методов) формирования системы оплаты труда.

Для принятия стратегических управленческих решений руково-

дителям необходима соответствующая достоверная и полная информация. С целью ее получения в организации используется такой инструментарий, как система ключевых показателей эффективности деятельности, или KPI (Key Performance Indicators), которая, кроме того, позволяет сделать HR-систему прозрачной и понятной.

После долгих переговоров с акционерами было решено создать в компании систему оплаты, основанную на оценке KPI. Руководством службы персонала были разработаны и внедрены KPI для всех топ-менеджеров холдинга. На первом этапе реализации данной программы специалисты HR-отдела составили список конкретных сотрудников, которых будут оценивать по данной системе. Затем автором статьи была сформирована схема материального стимулирования управленцев высшего звена. Директор по персоналу разработал специальные мотивационные карты, в которых получили отражение цели, KPI, единицы измерения показате-

лей, способ расчета, критерии выполнения плана, премия отдельно для каждого топ-менеджера (см. таблицу).

Для примера рассчитаем размер премии генерального директора завода за год (при условии, что его заработная плата составляет 100 тыс. рублей в месяц).

Цель 1. «Увеличение стоимости компании»

По показателю «ROCE» премия составит 10% (низкий уровень). Расчет:

$$100000 \text{ руб. (оклад)} \times 10/100 = 10000 \text{ руб.}$$

По показателю «EBITDA» премия составит 30% (плановый уровень). Расчет:

$$100000 \text{ руб.} \times 30/100 = 30000 \text{ руб.}$$

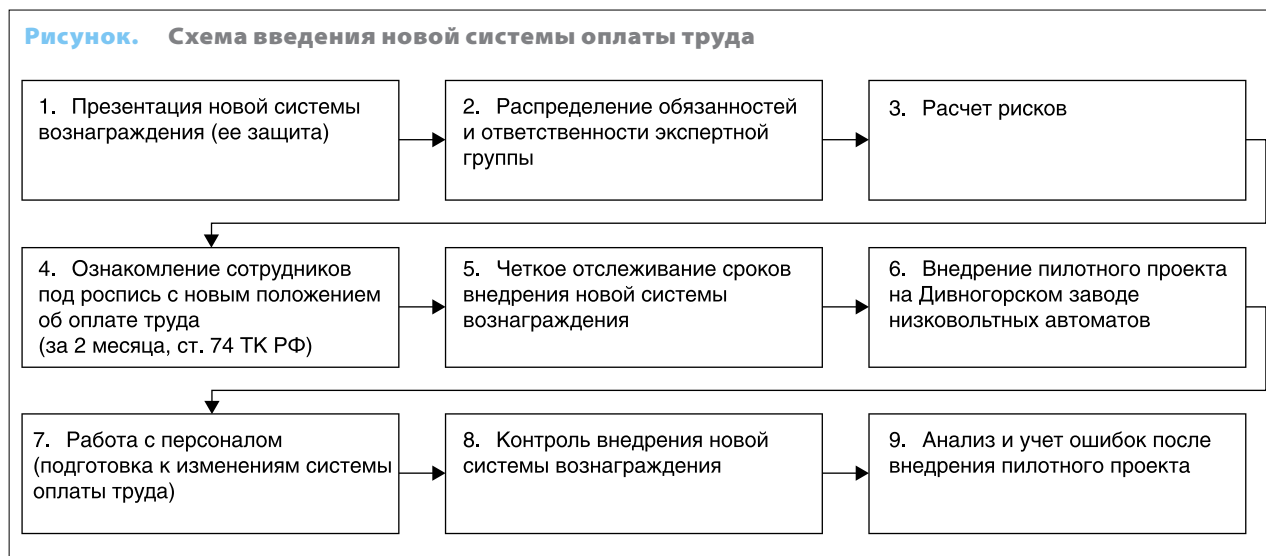
Цель 2. «Лидерство в отрасли по издержкам»

По показателю «Годовое сокращение удельных издержек» премия составит 30%. Расчет:

$$100000 \text{ руб.} \times 30/100 = 30000 \text{ руб.}$$

По показателю «Отклонение от нормативных затрат в бюджете» премия составит 30%. Расчет:

Рисунок. Схема введения новой системы оплаты труда



100000 руб. \times 30/100 = 30000 руб.

По показателю «Общие, торговые и административные издержки на конкретное предприятие» премия составит 10%. Расчет:

100000 руб. \times 10/100 = 10000 руб.

Цель 3. «Максимизация использования имеющихся активов»

По показателю «Поток свободных денежных средств» премия составит 30%. Расчет:

100000 руб. \times 30/100 = 30000 руб.

По показателю «Эффективность инвестиций» премия составит 50%. Расчет:

100000 руб. \times 50/100 = 50000 руб.

Цель 4. «Внедрение новых технологий»

Премия составит 30%. Расчет:

100000 руб. \times 30/100 = 30000 руб.

Итого: премия генерального директора завода за год составит 220 тыс. рублей.

Внедрение системы мотивации

Для обеспечения функционирования новой системы мотивации специалисты службы персонала разработали нормативные документы:

- положение об оплате труда;
- правила внутреннего трудового распорядка.

Следующим этапом стало внедрение в холдинге новой системы мотивации – сначала в управляющей компании, и только потом был пробный запуск на одном из заводов. Процесс включал несколько шагов (см. рисунок).

Тестовое (сроком на 2 месяца) внедрение разработанной системы

в управляющей компании показало, что благодаря нововведениям улучшилось качество деятельности топ-менеджеров, и все бизнес-процессы стали осуществляться своевременно, поскольку, в отличие от прежней схемы оплаты труда, включавшей только оклад, новая – состоит из оклада и бонусов за качественно выполненную работу.

Решение начать запуск системы на Дивногорском заводе низковольтных автоматов было связано с тем, что именно это предприятие – самое крупное в холдинге. Только после тщательного анализа эффективности нововведения и устранения недостатков (таких, как задержки в составлении отчетов о выполнении задач, а также нежелание сотрудников финансового блока заниматься дополнительной работой по расчету показателей) руководство компании дало распоряжение внедрить систему на других заводах холдинга.

Чтобы сотрудники восприняли систему органично, автором статьи была разработана особая программа подготовки топ-менеджеров к изменениям в оплате труда, которая включала работу директора по персоналу управляющей компании с руководителями. Суть ее заключалась в донесении до них следующей ключевой информации:

- для чего проводятся изменения в оплате труда;
- какого результата ожидает руководство компании;
- какие новые стратегические цели ставит руководство перед топ-менеджерами.

Пилотный проект новой системы оплаты труда на Дивногорском заводе низковольтных автоматов уже прошел стадию внедрения и достаточно успешно функционирует. В работу включена специально созданная экспертная группа (все топ-менеджеры управляющей компании), которая постоянно контролирует процесс и ежедневно обсуждает его результаты.

Таким образом, руководству компании INSOL совместно с работниками службы персонала удалось создать достаточно гибкую и динамичную премиальную систему, которая в случае изменения стратегии организации или сокращения сроков выполнения тех или иных управленческих функций позволит изменить цели, KPI, вес (важность цели), оставив при этом прежней общую схему премирования.

Говоря о нематериальной мотивации руководителей, отметим, что благодаря наделянию ключевых сотрудников группы INSOL максимальными полномочиями для выполнения поставленных задач, прозрачности деятельности компании, наличию возможности профессионального и личностного роста и развития каждого человека, созданию в коллективе атмосферы взаимоуважения и доверия резко возросла заинтересованность топ-менеджеров в повышении своей эффективности с целью дальнейшего развития предприятия. ►►◀