

Поощрение и наказание: инструкция по созданию системы мотивации персонала

Лунин Владлен

Мартекс Консалтинговая компания ООО

Владлен Лунин с 1996 г. работает в банковской сфере, занимаясь как практическими, так и теоретическими исследованиями проблем управления предприятиями и банками. При его непосредственном участии разработан и внедрен ряд новых банковских продуктов. Автор и ведущий более 150 семинаров для руководителей и специалистов более 800 компаний и банков из 11 стран СНГ. С 2001 г. - генеральный директор ООО <Консалтинговая компания "Мартекс">, специализирующегося на совершенствовании и внедрении технологии Business Unit Management.

В большинстве российских предприятий сотрудникам и руководителям подразделений платят фиксированную зарплату, а иногда к знаменательным датам выдают премии (без привязки ко вкладу сотрудника в финансовый результат компании). Тем самым мы, директора, фактически просто покупаем время собственных служащих: пришел человек на работу, сел на стул - и мы ему уже должны. Наша же задача - организовать работу персонала в купленное нами время так, чтобы извлечь пользу для своего предприятия.

А люди будут работать в силу своего темперамента: энергичный человек - потому что скучно бездельничать, расслабленный - спустя рукава и думая о приятном, а активный и с фантазией - выискивая способ дополнительно заработать на своем месте с помощью злоупотреблений (откаты, увод доходов, хищения и т. д.), поскольку большинство работников не удовлетворены своей заработной платой, если в компании отсутствует система мотивации, позволяющая легально (по отношению к компании) зарабатывать больше денег. Таким образом, если мы не замотивируем работников, они сами себя замотивируют, и не факт, что в нашу пользу.

При отсутствии системы мотивации руководители подразделений ориентированы на увеличение издержек. Они приходят к начальнику и просят: выдели нам еще две штатные единицы, служебный автомобиль, дорогой компьютер? То есть за деньги собственника хотят получить удовольствие или облегчить себе жизнь. Ведь взяв несколько дополнительных работников, такой руководитель сможет меньше работать сам!

Существует неписаное правило: чем больше выбью средств для освоения, тем лучше! А если удастся что-то сэкономить, то не дай Бог, чтобы об этом узнал директор: тогда на следующий период бюджет урежут. Вот и выходит, что один директор <давит> издержки вниз, а все остальные <давят> их вверх. И директор может с этим не справиться, потому что работников больше. Получается, что, когда мы платим фиксированную зарплату, сотрудники за наши деньги, по сути, работают против нас. И если в условиях сопротивления собственного коллектива директор умудряется еще и получать прибыль - памятник надо ставить такому директору!

Энергия меняет русло

Итак, задача системы мотивации - развернуть энергию сопротивляющегося коллектива в

направлении интереса директора и собственника. Для этого нужно покупать у людей не время, платя им фиксированную зарплату, а результат их деятельности. В первую очередь это касается руководителей подразделений. А сделать это можно, взяв их в долю от прибыли, которую приносит руководимое ими подразделение.

В системе Business Unit Management (Управление с помощью бизнес-единиц, далее по тексту - BUM) прибыль рассчитывается в разрезе каждого подразделения, в том числе и затратного, поскольку каждое подразделение имеет свои расходы (прямые, косвенные и накладные), которые оно покрывает доходами от продажи своих услуг.

Для руководителей обслуживающих, контрольных и зарабатывающих подразделений применяются разные механизмы формирования заработной платы. Так, у руководителей бизнес-подразделений (зарабатывающих подразделений, непосредственно участвующих в продаже продукта компании клиентам) заработная плата делится на две части - постоянную и переменную (на первом этапе, например, в пропорции 80/20). Постоянная - это неснижаемая часть зарплаты, переменная зависит от финансового результата подразделения, рассчитываемого по системе BUM. Директор компании заключает с руководителем подразделения бизнес-договоренность о распределении финансового результата (чистой прибыли) подразделения, например 90% на 10% соответственно. Если финансовый результат такой же, как в предыдущий период, руководитель подразделения получает 100% заработной платы (80% - постоянная часть, 20% - переменная часть полностью). Если прибыль подразделения увеличивается, руководитель подразделения выигрывает за счет увеличения бонуса. Если результат хуже предыдущего - руководитель остается в убытке, поскольку уменьшается переменная часть, зависящая от результата. Но меньше 80% он получить не может, поскольку это его социальная гарантия.

Впоследствии, с передачей руководителю подразделения более широкого набора управленческих функций, которые дадут ему возможность больше влиять на увеличение финансового результата, фиксированная часть заработка уменьшается, и к моменту передачи максимально полного набора полномочий (например, функции ценообразования) фиксированная часть заработка полностью исчезает. Руководитель получает только долю от чистой прибыли подразделения.

Таким образом, в нашей системе мотивации появляется механизм поощрения и наказания. У руководителя просыпается ответственность за деятельность своего подразделения, поскольку для него возникают персональные финансовые риски.

Он может ничего не заработать, да еще и оказаться <в должниках>. Поэтому он начинает предельно серьезно относиться к своему бизнесу: ведь от его успешности полностью зависит его материальное благосостояние. А сегодня, получая фиксированную заработную плату, руководитель ничем не рискует: даже если он сработал в убыток, зарплата все равно будет выплачена; если сработал лучше - опять выплачивается та же сумма. Финансовый результат деятельности подразделения никак не связан с его карманом. И терять такому человеку нечего, и отвечать нечем. Максимум, что он может потерять при отсутствии бонусной системы мотивации, - это рабочее место.

Кто не рискует?

В системе BUM у каждого руководителя подразделения появляются персональные финансовые риски. В течение квартала руководитель подразделения выписывает себе авансы, которые должны быть покрыты бонусом. Даже механизм выдачи аванса - <под отчет> - показывает условность этого заработка. По окончании квартала рассчитывается бонус руководителя подразделения, откуда затем вычитается уже полученный аванс; оставшаяся сумма выдается руководителю. Если бонус не покрывает аванс, разницу нужно вернуть в кассу компании. Если в результате деятельности бонуса вообще нет, нужно вернуть всю сумму аванса.

Именно такая жесткая ответственность позволяет максимально мобилизовать руководителя подразделения на защиту от рисков, потому что он рискует своим собственным карманом почти как собственник, и дает возможность замотивировать его на увеличение прибыльности работы своего подразделения. Ведь если прибыльность подразделения растет, руководитель получает неограниченный бонус как долю от чистой прибыли подразделения. Если прибыль составила 10 млн долл., а по бизнес-договоренностям руководитель подразделения имеет, например, 10%-ный бонус, он получает 1 млн долл. Если прибыль больше, его доход увеличивается пропорционально. И никто размер бонуса не ограничивает. Такая система мотивации максимально стимулирует человека

использовать все свои знания и творческие способности и полностью выкладываться на работе.

В компанию с такой системой мотивации начинается массовый приток сильных бизнесменов со своими бизнесами и клиентами, поскольку сильный бизнесмен предпочитает работать за долю в прибыли, а не за зарплату. Работая за долю, он и только он один влияет на свой заработок, вообще не зависящий от милости начальства, которое могло бы выплачивать премию (как правило, небольшую), а могло бы и не выплачивать. Субъективное премирование - словно подарок <с барского плеча>, который не выполняет стимулирующей роли и относится, скорее, к сфере внутреннего пиара.

У руководителей бизнес-подразделений более выигрышная позиция, нежели у акционеров. Собственники получают дивиденды от общего результата деятельности компании. Например, какие-то подразделения сработали в плюс, а какие-то - в минус, в результате имеем ноль. И собственники получают ноль, потому что положительный результат одних подразделений нивелируется отрицательным других. А руководитель бизнес-подразделения получает бонус только по результатам работы собственного подразделения. Если финансовый результат положительный, он зарабатывает бонус. И если при этом компания в минусе или в нуле, проблема его не касается: поскольку плохо сработали другие подразделения, их руководители и ответят своими карманами. В системе BUM руководитель компании не пытается уравнивать прибыльные и убыточные подразделения. Каждый руководитель отвечает за свой бизнес, и заработок его зависит только от результатов деятельности его подразделения. Поэтому здесь максимально защищены права не только собственника, но и непосредственных участников бизнес-процесса - руководителей подразделений и рядовых работников.

Увеличь свой личный заработок

Руководители обслуживающих и контрольных подразделений получают фиксированную зарплату и дополнительно могут зарабатывать еще как минимум тремя-четырьмя способами.

Дополнительными заработками руководителей обслуживающих подразделений могут быть:

- бонус от прибыли, получаемой в результате экономии тех денег, которые платят им другие подразделения за их услуги по заранее согласованным внутренним тарифам. Здесь возможны два варианта: получение прибыли и неснижение собственного тарифа - 10% от прибыли, получение прибыли и объявление о снижении собственного тарифа - 50% от экономии за ограниченный период времени (например, за год);
- бонус от инициированных ими инновационных проектов по снижению издержек (например, 50% от экономии за ограниченный период времени);
- авторские отчисления от разработанного этим подразделением нового продукта, который продается другими подразделениями (например, 5% от прибыли по продукту);
- комиссия от продажи клиентов. В системе BUM предусмотрено <патентование> клиентов. Клиент, купивший продукт, патентуется подразделением, в лицензии которого прописан данный продукт. В результате подразделение замотивировано на то, чтобы агитировать клиента покупать продукты других подразделений, потому что получит с них комиссию от прибыли с данного клиента. Система называется cross selling и применяется для максимизации объема продаж существующим клиентам.

Дополнительные заработки руководителей контрольных подразделений:

- соблюдение или экономия бюджета расходов своего подразделения. Получают бонус прямо пропорционально доле затрат в общекорпоративных расходах;
- бонус от инициированных ими инновационных проектов по снижению издержек (например, 50% от экономии за ограниченный период времени);
- комиссия от продаж клиентов (как у обслуживающих подразделений).

Замотивируем рядовых

Бонус в системе BUM получает руководитель подразделения, поскольку только он отвечает за поддержание прибыльности бизнеса - это условие, на котором ему выдана лицензия на ведение бизнеса. Как только бизнес становится убыточным, возникает угроза отзыва лицензии и выставления ее на внутренний аукцион, в котором будут участвовать другие руководители подразделений и

внешние претенденты на управление данным бизнесом. Победитель торгов получает в управление подразделение, а старый руководитель перемещается на вторую позицию и лишается бонуса. Его судьбу решает новый руководитель. И если старый управленец не будет мешать своему преемнику, последний может оставить его работать и даже предложить ему долю в бонусе, поскольку нуждается в соратнике, знающем <кухню> данного бизнеса. А может и уволить.

Поэтому руководство компании в данной системе не заставляет руководителя подразделения делиться собственным бонусом со своими работниками: ведь они не отвечают за прибыльность бизнеса и не рискуют потерей работы. Но это не значит, что для рядовых сотрудников не существует системы мотивации. Каждый руководитель подразделения самостоятельно разрабатывает систему мотивации своего подразделения, так как лучше знает, как замотивировать своих сотрудников. Система BUM предлагает лишь ограничение на фонд оплаты труда (ФОТ) в виде 30%-ного лимита от планируемого операционного дохода, превышение которого покрывается за счет заработка руководителя подразделения. Поэтому руководитель выплачивает в виде фиксированной зарплаты 20% от запланированного операционного дохода, а оставшуюся сумму - по факту в виде переменной части заработной платы, в зависимости от выполнения поставленных перед сотрудниками задач. Переменную часть зарплаты руководитель использует как инструмент мотивации и выплачивает дифференцированно, учитывая вклад каждого сотрудника в общий результат подразделения.

Таким образом, выставляя определенные рамки по ФОТ, руководство компании подталкивает руководителя подразделения ввести новый принцип оплаты труда - выплату вознаграждения за результат.

В компании, внедрившей систему BUM, сотрудники перестают просить повысить заработную плату и просто пользуются законами компании для увеличения своего личного дохода через увеличение ее прибыли. Применяв такой способ мотивации, мы связываем интересы служащих с интересами собственников и превращаем наемных работников в партнеров, максимально заинтересованных в увеличении прибыли компании, поскольку, оказывая влияние на этот показатель, они управляют собственным заработком.

Золотое правило менеджмента

В системе BUM реализован главный принцип управления: если хочешь, чтобы на тебя работали, - поделись. Дай людям долю от прибыли - и ты удивишься изобретательности и трудолюбию, которые они проявят, работая на тебя. Потому что в рамках компании они будут иметь свой частный бизнес и начнут вкладывать в работу душу, отдавая ей свою энергию и творческий потенциал. Активизируя спящие резервы организма и затрагивая личные интересы, эта система зачастую позволяет раскрыть в человеке совершенно неожиданные способности.
