

ССМ — оригинальная разработка, позволяющая провести комплексный анализ системы оплаты труда и предложить методологический инструментарий для разработки новой концепции сбалансированной системы вознаграждения.

Методика ССМ позволяет преобразовать текущую систему вознаграждения, анализируя ее с пяти точек зрения: целевая сбалансированность (реализация стратегии компании через сбалансированную систему вознаграждения), финансовая сбалансированность (планирование, формирование и распределение ФОТ на базе стратегических показателей компании), структурная сбалансированность (взаимосвязь организационной и мотивационной структуры компании), временная сбалансированность (календарная структура систем вознаграждения и ее влияние на мотивацию персонала), мотивационная сбалансированность (обеспечение лояльности персонала через сбалансированную систему вознаграждения).

Система оплаты труда, мотивация персонала, управление стратегией, ключевые показатели эффективности.

Мицкевич Андрей Алексеевич — руководитель консультационного бюро Института экономических стратегий, доцент ВШФМ РАНХиГС и НИУ ВШЭ, кандидат экономических наук.

Грошев Денис Сергеевич — консультант ООО «БерингПойнт», МВА (Институт коммуникационного менеджмента ниу вшэ).

50-х годах прошлого столетия американский ученый Фредерик Герцберг представил двухфакторную модель мотивации. В отличие от базисной модели А. Маслоу, где сначала удовлетворяются первичные базовые потребности (физиология, защита и безопасность), а затем вторичные надстроечные (социальный статус, самоактуализация и самовыражение), Герцберг рассматривал одновременное влияние двух групп факторов на мотивацию сотрудников (рис. 1): гигиенические (организация и условия работы, заработная плата, социальный статус и т.д.) и мотивирующие (успех, продвижение в карьере, ответственность за конечный результат).

В настоящей статье речь пойдет о финансовой стороне системы мотивации, которая в модели Герцберга относится к группе гигиенических факторов.

#### Рисунок 1

#### Влияние гигиенических и мотивационных факторов на мотивацию Гигиенические факторы удовлетворены Персонал в значительной степени Значительная часть персонала мотивирован на достижение поставленных ориентирована на мотивацию целей, преобладает инновационный избегания, когда на достижение подход в решении задач, наблюдается поставленных целей тратится низкая текучесть кадров минимум усилий (зона комфорта) Мотивационные факторы удовлетворены Мотивационные факторы не удовлетворены Преобладает мотивация на достижение. Компания рассматривается как Высокая текучесть. Трудности стартовая площадка. Высокая текус набором в штат. Компания честь кадров не может удержать персонал Гигиенические факторы не удовлетворены

фактически является сбалансированной системой компенсации, материального поощрения или вознаграждения.

Мы продолжаем серию публикаций по проблеме системной оплаты труда персонала. В данной статье речь пойдет об ин-

Мотивационная сбалансированность позволяет оценить отношение сотрудников к действующей системе мотивации, а также учесть требования при создании и последующей настройке новой системы.

Герцберг утверждал, что наличие одних лишь гигиенических факторов не способствует достижению сотрудниками значительных результатов в работе. Вместе с тем очевидно, что при правильном сбалансированном подходе к финансовым аспектам системы мотивации усилия сотрудников могут быть нацелены в нужном направлении, что позволит компании достигать стратегических целей.

Сбалансированная система мотивации (ССМ) — это оригинальная идея, проект и продукт, постепенно трансформирующийся с первой публикации [1] по сей день. ССМ

струментах анализа системы мотивации в компании, но прежде напомним, что собой представляет ССМ [2].

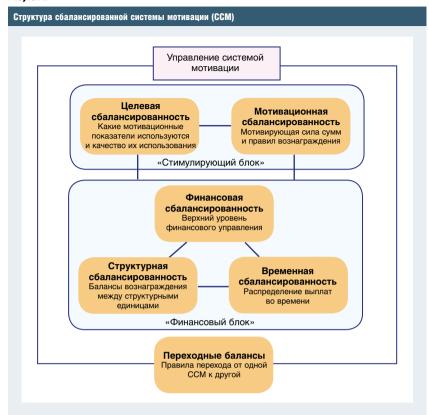
На рынке существует огромное число компаний с различной структурой ресурсов: от капиталоемких производственных предприятий до консалтинговых фирм, где основным средством производства является персонал. Но во всех случаях важнейшую роль в функционировании компании играют ее сотрудники. Как известно, «кадры решают все»! Компания как весы, на одной чаше которых персонал со всеми его личными и корпоративными интересами, на

другой — топ-менеджмент и акционеры, основная задача которых — достижение заданных стратегических целей компании. ССМ позволяет сбалансировать эти весы, настроить систему вознаграждения таким образом, чтобы сотрудники мотивированно решали именно те производственные задачи, выполнение которых с высокой степенью надежности приводит к достижению стратегических целей компании.

ССМ – это набор принципов, подход. Готовой, универсальной системы не существует, однако на основе изложенных ниже принципов вы сможете провести аудит системы мотивации в вашей компании и развернуть ее в нужное русло. Принципы эти достаточно формализованы для практического использования в виде анкет, опросников, рекомендаций. Некоторые из них представляют собой уравнения или неравенства (мы называем их жесткими балансами), но большая часть принципов — это балансы мягкие, не имеющие строгого математического выражения.

Основой ССМ является структура, состоящая из пяти блоков статических балансов [3] — макробалансов, представляющих

Рисунок 2



собой не корзины, а взгляды. По своей роли они аналогичны перспективам в ВЅС. Это означает, что одно и то же явление может быть под разными углами зрения описано, представлено в разных макробалансах. Макробалансы представлены в виде группы конкретных, элементарных балансов и одного выделенного блока — переходного динамического баланса (рис. 2).

1. Гибкая целевая сбалансированность (ЦС): каким образом мотивация работает на решение тактических и стратегических задач, нет ли противоречий в целях мотивации работников (неувязок со стратегическими установками компании и между собой). В идеале целевая сбалансированность [4] достигается благодаря опоре мотивации на сбалансированную систему показателей (ССП) фирмы. Но и без завершенной ССП целевая сбалансирован-

ность может быть достигнута на достаточно высоком для эффективного управления уровне.

Пример. Консалтинговая компания, специализирующаяся на

внедрении ERP-систем, долгое время использовала квартальные бонусы, которые выплачивались как процент от месячной заработной платы при условии вовлеченности сотрудника в тот или иной проект не менее 80% рабочего времени. Так как основная деятельность компании проектная и подавляющее большинство сотрудников находилось на проекте, такой бонус быстро превратился в ежеквартальную премию, которая воспринималась как должная доплата к основному окладу. Однако стратегия компании заключалась в качественном исполнении проекта с достижением высокого маржинального дохода. В итоге система мотивации была пересмотрена, были введены проектные бонусы как процент от прибыли проекта. Многие сотрудники компании впервые задумались о факторах, влияющих на прибыльность проекта, появились запросы внутри компании на обучающие семинары по ведению проектов. Таким образом, компания направила усилия сотрудников на достижение тех же стратегических целей, которые стоят перед топменеджерами.

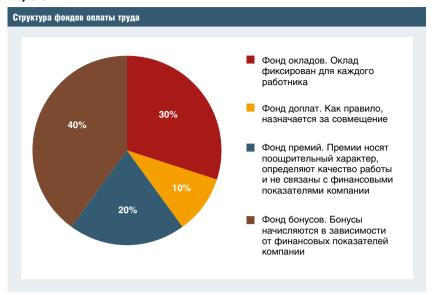


# 2. Мягкая мотивационная сбалансированность (МС): насколько суммы выплат и правила мотивации оправданны с точки зрения работников. МС достигается в основном снизу вверх. Балансы мягкие, их практически нельзя представить в виде равенства двух сумм, но от этого значимость мотивационных балансов ничуть не меньше.

Любая система мотивации, внедряемая в компании, должна опираться на мнение сотрудников, должна быть принята ими. Мотивационная сбалансированность [4] позволяет оценить отношение сотрудников к действующей системе мотивации, а также учесть требования при создании и последующей настройке новой системы. Основным инструментом прямой оценки мотивационной сбалансированности выступают анкетирование и интервьюирование. Но они редко проводятся, да и дают неоднозначные, зачастую формальные результаты. И потому косвенные оценки доминируют. Например, в виде анализа на соответствие известным принципам:



Рисунок 3



объективность, предсказуемость и прозрачность, адекватность трудовому вкладу и адекватность результату (часто путают, но это не одно и то же), своевременность и памятливость (учет прошлых результатов и вознаграждений, которые могли быть не согласованы), значимость для работника и справедливость, учет индивидуальных особенностей труда и работника.

3. Жесткая финансовая сбалансированность (ФС): определяет, насколько сумма, планируемая или фактически идущая на все виды выплат работникам, с одной стороны, оправданна с точки зрения собственников, с другой стороны, соответствует рыночной оценке стоимости труда и, самое основное, откуда взять деньги на выплаты вознаграждения. ФС не столь проста, как кажется, и достигается как сверху вниз, так и снизу вверх, количество балансов весьма ограниченно.

ФС — сердце системы финансовой модели мотивации [5], в ее основе лежит конкретный математический аппарат для расчетов фондов материального поощрения (ФМП). Центральными понятиями ФС являются фондообразование (зависит от ЦС и может формироваться как от выручки, так и от прибыли — другие механизмы маргинальны) и фондораспределение (зависит от системы ключевых показателей деятельности).

Структурная сбалансирован**ность (СС)** — это соответствие между структурами фондов вознаграждения (индивидуальных и коллективных) и стратегией компании [6]. СС определяет уровень использования прямой переменной оплаты труда, общее соотношение фиксированного и планового фондов оплаты труда, соотношения фиксированной и переменной частей оплаты труда сотрудников, балансы между подразделениями, а также балансы мотивации между сотрудниками.

Структура фондов оплаты труда (вознаграждения) вводится в ССМ для того, чтобы добиться единообразия в описании фондов мотивации в разных компаниях (рис. 3).

Структура фондов определяется индивидуально для каждой организации в соответствии с

Андрей Мицкевич, Денис Грошев

видом ее деятельности и стратегией. Например, для коммерческих оптовой и бюджетной организаций структура может выглядеть следующим образом: в оптовой организации оклады — 30%, доплаты — 5, премии — 15 и бонусы — 50%; в бюджетной организации оклады — 60%, доплаты — 10, премии — 30, бонусы — 0%.

крупного дистрибьютора компьютерной техники (табл. 1):

- 1. Годовой цикл закрывается в конце первого квартала следующего года. Таким образом, общая длина финансового цикла мотивации равна 15 месяцам.
- 2. Использование принципа начислений внутри года, но закрытие годового цикла производится кассовым методом.

Переходные балансы, цель которых переход от старой системы вознаграждения к новой [7]. Основа перехода — это сопоставление, сравнение размеров фондов вознаграждения и их распределения в старой и новой системах мотивации. Целевые средние показатели оплаты труда и общий фонд материального поощрения должны сознательно изменяться, определяя тем самым область допустимых значений для настроек системы мотивации.

# Интервью позволит четко определить уровень соответствия инструментов оплаты труда стратегии фирмы.

Временная сбалансированность (ВС) показывает, насколько открыта или закрыта система мотивации по мотивационному периоду [7], то есть допускаются ли выплаты с существенной задержкой. ВС определяет периодичность мотивационных выплат, соотношение сумм выплат вознаграждения по мотивационным периодам, ограничения на суммы и сроки выплат в связи с виртуальным характером прибыли.

Принципиальная модель **рас- пределения фонда бонусов за финансовые итоги** для

- 3. Неравномерность по кварталам выплаты различаются между собой еще больше, чем внутригодовые колебания продаж. Например, в апреле менеджер по продажам может получить в 10 раз меньше, чем по окончании года.
- 4. Кредитная схема: собственники кредитуют менеджеров внутри года, так как сделки (кредитные линии, бонусы поставщиков и пр.) часто закрываются в конце года.
- 5. Отложенный годовой бонус в связи с тем, что в январе подвести кассовые итоги года не представляется возможным.

**Внедрение ССМ.** Как технически реализуются проекты по ССМ? Комплексный проект по разработке и внедрению ССМ делится на четыре стадии.

- 1. Анализ действующей в компании системы мотивации и определение степени ее сбалансированности.
- 2. Разработка новой системы вознаграждения на основе результатов анализа, полученных на предыдущей стадии.
- 3. Разработка переходных балансов, что необходимо для возможно менее болезненного для сотрудников перехода от одной системы мотивации к другой.
- 4. Опытно-промышленная эксплуатация разработанной си-

Таблица 1

Распределение во времени выплат из фонда бонусов за финансовые результаты для крупного дистрибьютора компьютерной техники, 2008					
Квартал Тип бонуса	Q1 Квартальный	Q2 Полугодовой	Q3 Квартальный	Q4 Квартальный	Q1 след. года Годовой
Размер возна- граждения	1/8 общего ожида- емого переменного вознаграждения	2/8 общего ожидаемого переменного вознаграждения + коррекция	1/8 общего ожидаемого переменного вознаграждения + коррекция	1/8 общего ожида- емого переменного вознаграждения + коррекция	3/8 общего фактиче ского переменного вознаграждения + коррекция
Месяц выплат	Апрель	Июль	Октябрь	Декабрь	Март
Комментарии	Вычисления по итогам аппроксимации результатов первого квартала на календарный год	Вычисления по итогам аппроксимации результатов полугодия на календарный год. В сумме вознаграждение за два квартала с начала года должно быть равно 3/8 от ожидаемого переменного вознаграждения за год, рассчитанного за два квартала	Вычисления по итогам аппроксимации результатов трех кварталов на календарный год. В сумме вознаграждение за три квартала с начала года должно быть равно 4/8 от ожидаемого переменного вознаграждения за год, рассчитанного за три квартала	Вычисления по ожидаемым результатам года. В сумме вознаграждение за четыре квартала с начала года должно быть равно 5/8 от ожидаемого переменного вознаграждения за год	Вычисляется фактическое переменное вознаграждение. В сумме за год должно быть выплачено фактическое переменное вознаграждение

стемы от одного до нескольких отчетных периодов, в течение которых будет осуществляться поддержка системы консультантами.

Для проведения анализа действующей системы мотивации мы предлагаем вполне традиционный подход, включающий в себя два инструмента:

- интервью в свободной форме, где представители компании отвечают на вопросы консультантов по ССМ (или задайте эти вопросы сами себе);
- анкета, содержащая перечень закрытых и открытых вопросов.

Интервьюирование носит скорее стратегический характер и применяется в первую очередь при анализе систем вознаграждения на уровне собственников и/или топ-менеджеров компа-



# Один из наиболее часто встречающихся дисбалансов — несвоевременность выплат бонусов и премий.

нии. При таком подходе выясняются общие дисбалансы в системе вознаграждения. На основе балансов ССМ можно довольно точно определить, насколько сбалансирована система вознаграждения по отношению к стратегическим целям компании. Например, в крупной оптовой фирме, характеризующей себя зрелой компанией с устойчивыми рыночными позициями, переменная часть зарплаты менеджера по продажам формируется как процент от выручки. Поэтому менеджер заинтересован в продаже как можно большего количества товара. Тем самым стимулируются применение больших скидок и малоприбыльная работа, характерная для захвата рынка, но не для использования достижений. Интервью позволит четко определить уровень соответствия инструментов оплаты труда стратегии фирмы.

Задайте себе вопрос: формализован ли в вашей компании процесс распределения финансового результата на мотивационные выплаты персоналу и дивиденды? Из чего образуется фонд материального поощрения (ФМП)? Существует ли в компании система связанных со стратегией компании показателей, в соответствии с которой происходит распределение ФМП сотрудникам?

Вопросы из серии: считают ли ваши сотрудники систему оплаты труда объективной, предсказуемой, адекватной, значимой, прозрачной и т.д., определяют ли мотивационную сбалансированность в системе вознаграждения? Для адекватного ответа на эти вопросы необходимо наличие обратной связи от сотрудников, которая во многих компаниях не налажена. Адекватный ответ методологией ССМ не на-

вязывается, вы ищете его самостоятельно, аргументируя свой ответ на вопрос анкеты или интервью. Таким образом, сама ССМ не жесткая система, а гибкая; она настраивается применительно к фирме, ситуации и целям.

Серия вопросов о структуре фондов вознаграждения определяет структурную сбалансированность: легко определить наличие несбалансированности, если структура фондов не связана со стратегической рыночной позицией компании и тем более если она вовсе не определена.

Вопросы, относящиеся к календарной структуре выплат, позволяют проанализировать временную сбалансированность в системе вознаграждения. Один из наиболее часто встречающихся дисбалансов из данного блока — несвоевременность выплат бонусов и премий, а в отдельных случаях о не выплаченном вовремя поощрительном вознаграждении «забывают».

# КОНСУЛЬТАЦИОННОЕ БЮРО | Андрей Мицкевич, Денис Грошев

Анкетирование. Второй инструмент, анкетирование, определяет тактическую составляющую в разработке ССМ, так как позволяет анализировать систему мотивации на уровне ее практического применения. Анкетирование можно проводить с ру-

ководителями подразделений, в полном объеме владеющими информацией о системе выплат. Анкета представляет собой список вопросов закрытого и открытого типов, сгруппированных по основным блокам балансов ССМ.

В качестве примера анализа системы вознаграждения приведем результаты анализа системы годовых премиальных выплат (ГПВ) руководителей высшего звена российского нефтедобывающего холдинга (табл. 2).

Таблица 2

Анализ системы вознаграждения		
Баланс	Реализация баланса	Уровень сбалансированности
	Финансовая сбалансированность	
Баланс между фактической суммой вознаграждения и тем, что менеджеры считают целесообразным потратить	Целевой фонд годовых премиальных выплат (ГПВ) задается в % от базовой заработной платы. Фонд ограничен сверху: максимум, что может получить менеджер, — 200% целевого вознаграждения при достижении максимума по всем показателям	Средний: нет зависимости суммы целев го фонда ГПВ от результата бизнеса, а есть только персональные ограничени: Возможно несогласие собственников с суммарными выплатами, что и случило в 2005 году
Баланс интересов акционеров и менед- жеров	Выплаты ГПВ не осуществляются, если в целом не достигаются пороговые значения показателей, подтвержденных аудитом (независимо от достижения целей бизнес-подразделений и/или индивидуальных целей).  Исключение: разовые премиальные выплаты	Высокий
	Мотивационная сбалансированность	
Объективность — размер вознаграж- дения на основе объективной оценки труда	ГПВ менеджера зависят от четких показателей, а не от субъективного мнения руководителя	Средний: многие показатели не полность или почти не контролируются менедже- рами, которые мотивируются с помощью этих показателей
Предсказуемость — менеджер должен знать, какое вознаграждение он полу- чит в зависимости от результатов его труда	Правила определения вознаграждения от степени достижения плановых значений показателей задокументированы и доведены для менеджеров	Высокий
Адекватность — вознаграждение долж- но быть адекватно вкладу в результат	Каждому показателю установлен вес в зависимости от влияния на результат бизнеса компании	Средний: многие показатели не полности или почти не контролируются менеджера ми, поэтому и «правильные» веса поста- вить трудно
Своевременность — вознаграждение должно следовать за достижением результата. Баланс между немедленными и отложенными выплатами	Вознаграждение носит отложенный характер — выплаты производятся после утверждения аудированной отчетности	Высокий
Значимость— сумма вознаграждения должна быть значимой для менеджера	Размер вознаграждения соответствует мировой практике нефтяных компаний	Высокий
Справедливость— правила опреде- ления вознаграждения должны быть известны, понятны и справедливы с точки зрения менеджера	Разработаны правила определения ГПВ, правила расчета каждого показателя (паспорт показателя)	Высокий
	Целевая сбалансированность	
Сбалансированность финансовых и нефинансовых показателей	В программе ГПВ используются как финансовые, так и нефинансовые показатели. Однако перевес на стороне финансовых показателей. В частности, из четырех корпоративных показателей только один натуральный	Средний: на данной стадии развития биз неса требуется усилить долю нефинансо вых показателей
Контролируемость факторов	В системе используется большое количество коэффициентов и агрегированных показателей, которые часто содержат как контролируемые менеджером факторы, так и неконтролируемые	Низкий: требуется расщепить агрегирова ные показатели на составляющие и выделить контролируемые менеджеран факторы
Соотношение показателей в мотиваци- онном портфеле менеджера	В системе ГПВ превалирует командный элемент: доля корпоративных показателей — 75–100%, доля функциональных КРІ — 0–25%. Менеджеру определено 3–5 функциональных показателей, то есть около 6% на показатель, что приводит к девальвации КРІ	Средний: требуется повысить долю функ циональных показателей

Таким образом, используя оба инструмента (анкеты на первой стадии и интервью на второй), можно в довольно сжатые сроки (до недели) провести комплексный анализ существующей системы вознаграждения и выявить основные несбалансированности, что в свою очередь дает возможность приступить к разработке новой сбалансированной системы оплаты труда.

#### ССМ как продукт сеголня

Мы располагаем десятком примеров внедрения из разных отраслей. В пять раз больше попыток внедрения, «примерок платья» ССМ. Но мы пока не Капланы и Нортоны: маркетинг и организация в стадии становления.

Тем не менее уже сегодня мы можем аудировать действующие системы мотивации, участвовать в разработке новых. В нашем арсенале система анкет и ин-

тервью, математические модели, прописаны балансы по всем пяти балансовым блокам, собрана коллекция мотивационных показателей и примеров несбалансированности. Благодаря тесному сотрудничеству с НИУ ВШЭ и РАНХиГС, мы привлекаем к проектам по ССМ студентов и аспирантов. Используем ССМ в обучении менеджеров в рамках МВА-программ в ИНЭС, НИУ ВШЭ, МГУ, РАНХиГС.

ПЭС 14070/06.06.2014

#### Литература

- 1. Мицкевич А.А. Сбалансированная система мотивации. М.: Экономические стратегии. 2005. № 8.
- 2. Мицкевич А.А. Сбалансированные системы мотивации. Киев: Бизнес-команда, 2008, № 3–4.
- 3. Мицкевич А.А. Сбалансированная система мотивации. Часть 1. Постановка задачи // Экономика и жизнь. Приложение «Корпоративные стратегии». 2011 (сентябрь). № 9 (67).

- 4. Мицкевич А.А., Грошев Д.С. Сбалансированная система мотивации. Часть 2. Целевая и мотивационная сбалансированность вознаграждения // Экономика и жизнь. Приложение «Корпоративные стратегии». 2011 (октябрь). № 11 (69).
- 5. Мицкевич А.А., Грошев Д.С. Финансовые балансы в сбалансированной системе мотивации // Экономика и жизнь. Приложение «Корпоративные стратегии». 2011 (декабрь) № 12 (70).
- 6. Мицкевич А.А., Грошев Д.С. Структурные балансы в сбалансированной системе мотивации. Часть 1. Аппарат структурных балансов // Экономика и жизнь. Приложение «Корпоративные стратегии». 2012 (январь). № 1 (71).
- 7. Мицкевич А.А., Грошев Д.С. Структурные балансы в сбалансированной системе мотивации. Часть 2. Основные структурные балансы // Экономика и жизнь. Приложение «Корпоративные стратегии». 2012 (февраль). № 2 (72).





Адрес: Москва, Ярославское шоссе, д.57 Сайт: www.fiat-avalux.ru Телефон: 8 (495) 601-90-90