

ДОЛГОСРОЧНАЯ И КРАТКОСРОЧНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

© 2014 В.Г. Чумак, О.А. Горбунова*

Ключевые слова: мотивация, вознаграждение, клиентоориентированная организация, менеджеры по продажам, менеджеры по работе с проектами, квартальная премия, показатели премирования.

Обоснована необходимость разработки четырехуровневой системы мотивации. Рассмотрены варианты построения системы мотивации менеджеров по продажам и менеджеров по работе с проектами на основе ключевых показателей эффективности. Выделены основные сложности, возникающие при разработке системы мотивации. При расчете квартальной премии менеджеров по работе с проектами авторами предложено учитывать два показателя премирования: коэффициент выполнения плана по количеству проектов, находящихся в разработке, и коэффициент выполнения плана по суммарной стоимости проектов. Сформулированы требования, предъявляемые к ключевым показателям эффективности.

Эффективность работы организации непосредственно зависит от заинтересованности трудового коллектива в ее результатах, а следовательно, от системы материальных и моральных стимулов за основные результаты деятельности¹. Мотивированный персонал качественнее выполняет поставленные задачи, стремится к достижению заданных показателей, имеет личную заинтересованность в обеспечении успешности функционирования организации.

Однако в ходе реализации трудового процесса между работодателем и работником неизбежно возникают противоречия, связанные со справедливостью оценки вклада каждого конкретного работника в общие результаты работы организации. Согласование интересов в данной проблемной зоне обеих сторон трудового процесса достаточно проблематично².

Снятие противоречий осложняется необходимостью учета человеческого фактора, а именно потребностей и мотивов участников трудового процесса. Помочь разрешить возникающие противоречия позволяет тщательно продуманная система мотивации персонала.

В настоящее время система мотивации многих компаний основана на использовании системы ключевых показателей деятельности.

Система ключевых показателей деятельности (Key Performance Indicators - KPI) пред-

полагает формирование группы основных показателей, достижение которых определяет успешность функционирования фирмы, степень реализации ее планов.

Такой подход позволяет выделить в деятельности компании финансовые показатели, которые помогают оценить привлекательность объекта инвестирования, принять решение о покупке или продаже бизнеса, проанализировать эффективность функционирования отдельных подразделений предприятия³. К основным финансовым показателям часто относят рентабельность привлеченного капитала и средневзвешенную стоимость привлеченного капитала. Также можно использовать и другие показатели.

Поскольку все показатели эффективности, как правило, разрабатываются для разных категорий персонала, то и систему мотивации можно органично выстроить внутри компании таким образом, чтобы были охвачены сотрудники всех уровней организационной иерархии. Следовательно, может быть решена одна из важнейших проблем системы мотивации - ее индивидуальная направленность на каждого работника.

Не все показатели эффективности используются в системе мотивации⁴. При оценке каждого конкретного сотрудника следует применять те показатели, которые отражают эффективность именно его деятельности⁵.

* Чумак Вадим Геннадьевич, доктор социологических наук, ректор ЧОУ ВО "Международный институт рынка". E-mail: imi@imi-samara.ru; Горбунова Оксана Александровна, кандидат экономических наук, доцент ЧОУ ВО "Международный институт рынка". E-mail: genuka76@mail.ru.

Разрабатывая систему ключевых показателей, компании часто ориентируют своих сотрудников на достижение краткосрочных целей, оставляя порой без внимания долгосрочные ориентиры. Однако такой подход к построению системы мотивации имеет много недостатков, среди которых наиболее значимым является отсутствие связи между стратегией организации и системой мотивации.

Стратегическая направленность системы мотивации определяется взаимоувязкой в ее структуре четырех компонент.

К таким компонентам относятся долгосрочная, среднесрочная и краткосрочная мотивация, а также непосредственное мотивирование⁶.

Фундаментом кадровой политики выступает долгосрочная мотивация, целью которой является ориентация работников на достижение стратегических задач организации, на выстраивание долговременных отношений между работником и работодателем.

Среднесрочная мотивация призвана нацелить персонал на выполнение установленных квартальных и годовых показателей работы организации.

Целевые показатели краткосрочной мотивации находятся в области текущих результатов деятельности работника, т.е. ориентируют его на выполнение ежемесячных планов.

Наконец, непосредственное мотивирование должно закрепить положительную связь между достижением высокого результата и материальным или нематериальным подкреплением, следующим непосредственно после выполнения работы.

Несмотря на значимость всех перечисленных составляющих стратегической мотивации, в системе мотивации современных организаций находят отражение в лучшем случае лишь три элемента.

В российских компаниях в системе ключевых показателей эффективности чаще всего присутствует краткосрочная и среднесрочная мотивация, а также отдельные элементы долгосрочной мотивации.

При этом проблемное поле возникает при построении системы мотивации сбытовых подразделений крупных компаний. Сотрудников таких подразделений нацеливают на активный сбыт продукции. Материальная мотивация построена по принципу: небольшой оклад и премия по результатам работы⁷.

Приведем один из примеров построения премиальной части работников сбытовых подразделений (менеджеров по продажам). В качестве критериев эффективности выберем выполнение плана по выручке, прибыли и прибыли по новым клиентам.

Следовательно, ежемесячная премия включает три составляющих:

- ◆ премия по выручке;
- ◆ премия по прибыли;
- ◆ премия по новым клиентам.

Премия по выручке рассчитывается как разница между личной выручкой и просроченной дебиторской задолженностью, скорректированная на коэффициент премирования K_1 :

$$K_1 = \frac{V_{факт} - ДЗ}{V_{план}}, \quad (1)$$

где K_1 - коэффициент выполнения плана по выручке; $V_{факт}$ - фактическая личная выручка; $ДЗ$ - просроченная дебиторская задолженность; $V_{план}$ - личный план по выручке.

Личный план по выручке обычно зависит от общего стажа работы сотрудника или от времени после прохождения аттестации.

Премия по прибыли рассчитывается как разница между личной прибылью и личной прибылью по новым клиентам, скорректированная на коэффициент премирования K_2 :

$$K_2 = \frac{ПР_{факт} - ПР_{н.к}}{ПР_{план}}, \quad (2)$$

где K_2 - коэффициент выполнения плана по прибыли; $ПР_{факт}$ - суммарная прибыль по всем сделкам менеджера; $ПР_{н.к}$ - личная прибыль по новым клиентам; $ПР_{план}$ - минимальный личный план по прибыли.

Премия по новым клиентам рассчитывается как произведение личной прибыли по новым клиентам на коэффициент премирования K_3 :

$$K_3 = \frac{ПР_{н.к.факт}}{ПР_{н.к.план}}, \quad (3)$$

где K_3 - коэффициент выполнения плана по прибыли по новым клиентам; $ПР_{н.к.факт}$ - суммарная личная прибыль по всем сделкам

с новыми клиентами; $ПР_{н.к.план}$ - личный план по прибыли по новым клиентам (может составлять 10-15% от общего личного плана по прибыли).

На практике такой подход к построению материальной мотивации дает положительный эффект, однако определенные сложности возникают при появлении долгосрочных проектов.

Конфликт интересов состоит в том, что реализация проектов - длительный и сложный процесс, требующий определенного внимания и временных затрат, а менеджер по продажам заинтересован в краткосрочных продажах, в выполнении краткосрочных планов, поэтому должного внимания подобной работе не уделяет.

Конфликт интересов может быть разрешен путем корректировки системы материальной мотивации менеджеров по продажам. Однако включение с систему мотивации долгосрочной составляющей приведет к снижению текущих показателей деятельности компании. Поэтому предприятия чаще идут по другому пути: материальную мотивацию менеджеров по продажам оставляют без изменений и расширяют штат сотрудников, включая в него менеджеров по работе с проектами.

Менеджеры по работе с проектами занимаются поиском новых перспективных долгосрочных проектов, сопровождают данные проекты с момента их нахождения и до заключения договоров поставки продукции, а затем передают их на реализацию менеджерам по продажам.

Грамотно выстроить систему материальной мотивации менеджеров по работе с проектами достаточно сложно, так как возникают проблемы с оценкой эффективности их труда. Определить эффективность работы такого специалиста можно только в среднесрочной перспективе, потому что средний срок разработки проекта - 2-3 месяца. В данной связи ежемесячное премирование для менеджеров по проектам нецелесообразно.

В вознаграждение менеджера по проектам рекомендуется включить три составляющих: оклад, квартальную премию и годовую премию.

Оклад выплачивается ежемесячно за выполнение должностных обязанностей.

Квартальная премия может состоять из двух частей:

а) премия за количество проектов, находящихся в разработке;

б) премия за суммарную стоимость проектов.

При расчете квартальной премии рекомендуется учитывать два коэффициента премирования:

K_1 - коэффициент выполнения плана по количеству проектов, находящихся в разработке;

K_2 - коэффициент выполнения плана по суммарной стоимости проектов.

При этом минимальное значение коэффициентов K_1 и K_2 можно установить на уровне 0,8, т.е. премия будет выплачиваться при условии выполнения плана на 80%. Плановые показатели целесообразно ставить на уровне примерно на 15-20% выше среднего значения. В этом случае минимальные значения коэффициентов будут на среднем уровне выполнения плановых показателей.

Для расчета квартальной премии можно предложить несколько подходов.

Первый вариант расчета премии - от оклада:

$$П = (K_1 + K_2) \cdot O, \quad (4)$$

где $П$ - квартальная премия; O - оклад менеджера по работе с проектами.

Второй вариант - установить среднее значение премии, тогда:

$$П = (K_1 + K_2) \cdot П_{ср}, \quad (5)$$

где $П_{ср}$ - среднее значение квартальной премии.

Третий вариант - можно учитывать оба коэффициента, но при расчете премии брать только один (тот, который выше). В этом случае руководство нацеливает менеджеров по работе с проектами на достижение какой-то одной плановой величины, которая с точки зрения менеджера легче достижима.

Четвертый вариант - при расчете премии коэффициенты высчитывать от разных величин, например:

$$П = K_1 \cdot П_1 + K_2 \cdot П_2, \quad (6)$$

где $П_1$ - расчетное значение квартальной премии по первому показателю; $П_2$ - расчетное значение квартальной премии по второму показателю.

В этом случае появляется возможность ориентировать менеджеров по проектам на

тот показатель, который более важен для фирмы, - количество или сумма проектов.

Годовая премия выплачивается по итогам работы менеджера по проектам за год и рассчитывается как процент от суммы реализованных этим менеджером за год проектов.

Таким образом, в предлагаемой авторами системе материальной мотивации менеджеров по работе с проектами прослеживаются все уровни стратегической системы мотивации.

При разработке системы мотивации важно правильно сформулировать показатели эффективности. В клиентоориентированных организациях часто на первое место выходят показатели, определяющие профиль качества производимой продукции/услуг⁸. Немалая роль в оценке качества оказываемых услуг отводится экспертным методам⁹.

Все показатели должны быть объективными, поскольку субъективизм приводит к недовольству персонала. Также показатели должны иметь количественную или качественную оценку. В оценки качественных показателей обычно вводят специальные шкалы, в которых каждый уровень заранее формализован.

Все показатели должны быть простыми и понятными для персонала. KPI помогает свести разрозненные показатели оценки эффективности деятельности отдельных работников в единую систему, показать связи, возникающие между результатами работы каждого сотрудника, и их место в структуре целей всей организации.

И наконец, показатели должны отражать те результаты деятельности компании или ее

подразделения, на которые сотрудники могут повлиять.

¹ *Чумак В.Г., Горбунова О.А.* Модели стимулирования экономической эффективности трудовой деятельности // Экономические науки. 2009. № 54. С. 66-72.

² *Горбунова О.А.* Модели управления эффективностью деятельности на основе мотивации персонала // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия "Экономические науки". 2011. № 2. С. 67-77.

³ *Павлович В.Е.* Изменение условий хозяйствования и задача финансов // Вестник Самарского муниципального института управления. 2011. № 2. С. 91-98.

⁴ *Аверчев И.* Как оценить эффективность работы компании. URL: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_2941, свободный.

⁵ *Письмаров А.* Как оценивать эффективность работы компании // Генеральный директор. 2006. № 2.

⁶ *Чемяков В.П.* Три аспекта организационной мотивации. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/tri-aspekta-organizacionnoy-motivacii>, свободный.

⁷ *Чумак В.Г.* Российский опыт построения постоянной и переменной части оплаты труда сотрудников организации // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2012. № 8. С. 144-147.

⁸ *Павлович В.Е., Горбунова О.А.* Финансирование фонда заработной платы в клиентоориентированных организациях // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 6. URL: www.science-education.ru/113-11172, свободный.

⁹ *Калышенко В.Н., Сталькина У.М.* Развитие системы и качества услуг // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2013. № 110. С. 78-81.

Поступила в редакцию 15.10.2014 г.