**Оптимизация премиальных выплат. Оптимизация бенефитов**

А.А.Литягин

Оптимизация премиальных выплат

I. Нужна ли компании интегрированная система премирования IIS (Integrated Incentive System).

I.1. Почему людей нужно мотивировать?

Человеческий ресурс - ресурс особый: несмотря на различные профессиональные и личностные характеристики, человек не будет приносить отдачу до тех пор, пока он не видит личной субъективной мотивации. В отличие от оборудования, капитала, людей невозможно просто купить. Человек не управляем с помощью прямого воздействия. Воздействия на данный объект должны быть опосредованы, и находиться в соответствии с внутренними желаниями и потребностями человека. Для того, чтобы в сознании человека сформировалось желание работать, в компании должна быть правильно сконструирована система мотивации, в том числе мотивация материальная.

I.2. Существует ли идеальная система базовых окладов?

Проблема создания эффективной системы базовых окладов уже решена сотрудниками Hay Group. Технология Hay позволяет формировать базовые выплаты в соответствии с инвестиционными принципами и стратегическими целями, в ее основу заложены компенсационные (я их называю инвестиционными) факторы, соответствующие ключевым компетенциям. С помощью балльных оценок задается зависимость между компетенциями персонала, необходимых компании для достижения ее бизнес-целей, и системой окладов, которая формируется таким образом, чтобы мотивировать персонал на развитие этих компетенций. При этом под окладом следует понимать оплату потенциала сотрудника выполнять правильное производственное поведение, с повышением потенциала сотрудника повышается и его оклад.

I.3. Существует ли идеальная премиальная система.

Иначе дела обстоят с премиальной системой. На сегодняшний день, по словам Александра Литягина, нет существующего стратегического решения данного вопроса. Однако в процессе консультирования клиентов и разработки внутренних премиальных технологий удалось нащупать правильное решение.

II. В поисках IIS - дефектные системы премирования

II.1 Недостатки существующих систем премирования.

Учебник по премированию любой транснациональной компании содержит описание множества различных по своему предназначению премиальных выплат: премии за результат, за инновации, за выдающиеся заслуги, комиссионные и т.д. Такое разнообразие говорит о том, что суть данного инструмента понятна не до конца. В компаниях происходит реактивное формирование различных стимулирующих выплат, направленных на решение конкретных проблем. Например, при снижении уровня продаж сотрудникам выплачиваются проценты от продаж, при низком качестве работы премируется качественная работа и т.д. Решая локальные вопросы в текущем времени, такие выплаты не достигают, более того, не способствуют решению задач стратегических. Любая из существующих премиальных систем является редуцированной в силу своей реактивности, в то время как премиальная система, являясь важным управленческим инструментом, должна быть проактивной, т.е. прогнозировать и разрешать такие проблемы, как отсутствие дисциплины, снижение объемов продаж, нежелание учиться и т.д.

II.2. Типичные ошибки при создании премиальных систем.

II.2.1. Реактивность, т.е. ориентация на решение возникшей конкретной проблемы, а не прогнозирование и предотвращение проблем в целом и в будущем.

II.2.2.Однофакторность системы, т.е. стимулирование объектов управления ориентировано на развитие только одного показателя (объем продаж, качество, прибыль и т.д.).

II.2.3. Упущение важнейшего понятия: "правильное производственное поведение".

Правильное производственное поведение - это демонстрируемые поведенческие проявления объекта управления (сотрудника, подразделения компании, компании в целом), позволяющие достичь целей компании или ее владельцев. Правильность поведения сотрудника оценивается через достижение поставленных перед ним целей, которые в свою очередь вытекают из целей подразделения и компании. Компания должна брать на себя ответственность за точное описание правильного поведения объекта управления, в противном случае она лишается возможности контролировать и управлять поведением своих сотрудников.

II.2.4. Ориентация на непрофессиональные предубеждения.

Непрофессиональные предубеждения - рассуждения, не выходящие за рамки здравого смысла, который не является источником развития и фундаментом новых разработок и масштабных достижений. К таким рассуждениям можно отнести высказывания: "Счастливых людей не бывает", "У всякой вещи и человека есть хорошие и плохие стороны", "Идеальной системы премирования не существует".

В управленческой теории по аналогии с существованием идеального газа в естественных науках существует идеальная система окладов, которая адаптируется и видоизменяется в соответствии с условиями работы и развитием конкретной компании. Существует она в виде математической модели, позволяющей осмысленно и целенаправленно производить все базовые выплаты персоналу. Такую же математическую модель возможно создать для формирования идеальной премиальной системы.

II.3. В каких случаях премию выплачивать не следует?

Нередко у руководства компании возникает нежелание выдавать обещанные премии, и, как правило, это нежелание верное. Поясню. Так, например, в компании с большим количеством региональных филиалов расчет премии взаимосвязан с прибыльностью филиала. В филиале в небольшом городе на Урале прибыли очень высокие. Однако, оценивая каждого конкретного сотрудника, руководство видит низкий профессиональный уровень, низкую производительность труда, низкие показатели интенсивности труда, прибыль же обусловлена только отсутствием конкурентов в данном регионе и не зависит от работы сотрудников.

В то же время в Санкт-Петербурге, где на рынке жесткая конкуренция, высокие прибыли на одного сотрудника априори невозможны, несмотря на высокий профессионализм и высокое качество работы сотрудников данного филиала.

В итоге, если формально подходить к вопросу премирования, сотрудники уральского филиала должны получить высокие премии, а сотрудники Санкт-Петербургского филиала должны быть депремированы за убыточность работы всего филиала.

Руководство не стало бездумно подходить к выплате премий и справедливо отказалось выплачивать премии. Таким образом, оно не подкрепило неправильное производственное поведение сотрудников уральского филиала (неинтенсивную работу, непрофессиональное поведение с клиентами, отсутствие клиент-ориентированности и т.д.) и не демотивировало хороших сотрудников Петербургского филиала. Более того, оно сэкономило средства на последующем переобучении и изменении поведения сотрудников уральского филиала, которое могло быть закреплено неправильными премиями.

II.3. Существующие подходы к построению премиальной системы компании.

II.3.1. Сейчас многие руководители считают излишним проводить оценку инвестиций в премиальную систему, представляется достаточным иметь в компании профессионального HR-а, компетентность которого позволяет доверять его экспертной оценке эффективности различных премиальных схем. Именно таким образом формируется Братский подход к разработке премиальной системы. Руководство в такой ситуации полученную прибыль делит "по-братски" между сотрудниками: заработаем миллион - раздадим сотрудникам 10% прибыли, не заработаем - ничего не выплатим. Нужно сказать, что до кризиса по такой схеме работали многие российские компании.

II.3.2. Сдельный подход - также очень простой, но неправильный подход к формированию премиальной системы. Он многим известен на примере комиссионных выплат, когда заключается соглашение о совершении сотрудником продаж на определенную сумму, после чего ему выплачивается определенная доля от этой суммы. Данная система является основой части крупного бизнеса, более того, она считается незыблемой основой в таких секторах, как страхование и риэлторский бизнес. Тем не менее, не случайно еще 100 лет назад, дед настоящего руководителя (также ее руководитель) одной из крупнейших страховых компаний США ввел систему очков, корректирующую основной недостаток сдельного подхода - однофакторность, (которую сейчас с успехом используют внуки). Очки позволяют учитывать не только объем продаж данного сотрудника, но и другие нужные компании поведенческие проявления: (клиент-ориентированность, профессионализм, работу в команде), а также учитывать и пресекать его негативное по отношению к компании поведение (отсутствие лояльности к компании, ориентацию на сиюминутное получение прибыли, а не долгосрочное сотрудничество с клиентом).

II.3.3. Барский подход охарактеризовать очень просто: "Захочу - дам, не захочу - ничего не дам". Очень хороший подход с точки зрения интуитивного субъективизма, но многие сотрудники рассматривают его необъективность как свидетельство того, что подход неправильный. Но на самом деле идеальная система премирования должна быть субъективной и объективной одновременно.

II.3.4. Математический подход широко распространен на сегодняшний день в российских компаниях. На основании огромного количества переменных формируется сложная функция, недоступная для понимания рядовыми сотрудниками компании. Положение о премировании в таких компаниях представляет собой длинную формулу и попытку объяснить значение всех переменных. Два существенных недостатка такой системы лишают ее возможности работать:

Непрозрачность системы для сотрудников,

"Объективизм" премиальной системы. За количеством денег, продаж, контактов, звонков, презентаций теряются конкретные сотрудники и ответственность их руководителей.

II.3.5. В компаниях, в которых исторически сформировался авторитарный, волюнтаристский стиль управления (силовые структуры, государственные структуры), сохранился и Субъективный подход, где руководитель решает, кому выплатить премии, кому нет. В действительности данный подход (в компании с высокопрофессиональным управленцем во главе) максимально приближен к правильному: именно руководитель видит, кто заслуживает премии, а кто нет, поскольку именно он оценивает пользу той или иной работы для компании в целом.

II.3.6. Бюрократический подход легко узнать по большому количеству служебных записок снизу вверх с просьбой выдать премии тому или иному сотруднику.

II.4. Почему идеальная премиальная система не существует?

Она существует - просто надо ее понять и привязать к своей компании через цели вашего бизнеса.

III. IIS - идеальная система премирования.

III.1. Правильный подход к премированию.

Вопрос комплексного решения проблемы премирования достаточно прост.

Премиальная система должна быть проактивна и построена на основании математической модели описывающей правильное поведение сотрудника компании с точки зрения достижения целей подразделения и компании.

Оклад выплачивается сотруднику за его потенциал - потенциальную способность решать стоящие перед компанией на данный момент задачи. Потенциал описан через ключевые компетенции и методом Hay с помощью балльных оценок превращается в окладное значение.

Премии выплачиваются сотруднику за достижение определенных результатов с помощью правильного производственного поведения. Например, наличие у менеджера по продажам достаточного образования и опыта для успешного ведения переговоров - это его потенциал. Правильное использование этих знаний - это результат. Опираясь на предположение, что продажа осуществится только в результате правильно проведенных переговоров, можно сделать вывод, что такое поведение можно описать.

Компания должна описать правильное проведение, и именно она несет ответственность за то, чтобы соблюдение данной технологии сотрудниками приносило деньги. Когда компания выплачивает деньги за совершенный объем продаж, она снимает с себя ответственность за описание правильного производственного поведения, и, как следствие не контролирует производственный процесс.

По результатам оценки правильности поведения нужно премировать человека, который ведет себя правильно, и не премировать сотрудника, который демонстрирует неправильное поведение.

Для того, чтобы описать правильное поведение сотрудника в компании должен быть реализован метод управления МВО (Management by Objectives, или Управление по целям) в том варианте, который после оценки выполнения поставленных планов будет давать числовой коэффициент правильности поведения сотрудников. Данный коэффициент служит основой при построении правильно интегрированной системы премирования.

Я такую систему называю "идеальной", однако, чтобы не вызывать негативную реакцию, будем ее называть "интегрированной" (IIS).

III.2. Как спрогнозировать "правильное" поведение во всем многообразии рабочих ситуаций?

На данном этапе могут возникнуть рассуждения на уровне здравого смысла, что правильного поведения не существует или спрогнозировать и описать правильное поведение в любых ситуациях для любой позиции не возможно.

Однако оно существует, просто нужно его сформулировать. Это просто.

Компания описывает, чего она хочет добиться на рынке (стратегические цели, планы, этапы, задачи). Таким образом, описывается правильное поведение компании: открыть 50 филиалов, заработать миллион долларов, внедрить эффективную систему премирования. Компания ответственна за свое правильное поведение своим существованием. Если ее поведение неправильно с точки зрения ситуации на рынке, она умрет. Потому она изменяет понимание правильности своего поведения иногда очень динамично в соответствии с изменением внешних условий.

Задачей топ-менеджеров, исходя из задач компании, является описание правильного поведения направлений и подразделений. В свою очередь менеджеры подразделений описывают правильное поведение сотрудников, оценивая которое мы получаем коэффициент правильного поведения сотрудника, вытекающий из правильного поведения компании.

Таким образом, компания, беря на себя ответственность за точное описание правильного поведения объектов управления, распределяет ответственность за свое выживание на рынке между сотрудниками.

III.3. Технология описания правильного производственного поведения.

Технология описания правильного поведения требует отдельной статьи, кратко можно сказать следующее:

Правильное поведение описывается с помощью постановки целей в рамках МВО+.

Постановка целей для каждого объекта управления осуществляется вышестоящим субъектом управления.

Деятельность каждого объекта управления описывается 3-5 основными задачами. (Это позволяет решить проблему однофакторности систем премирования). Как правило, все задачи, решаемые каждым сотрудником, возможно объединить в 3-5 задач. В случаях, когда сотрудник оценивается и премируется по одной основной задаче (продажи, количество произведенной продукции), мы можем оценить и проконтролировать лишь 30-40% деятельности. Описание деятельности через 3-5 основных факторов позволяет довести точность описания поведения до 80-90 %. Соответственно каждому сотруднику в свою очередь проще распределять свои силы и время между задачами, когда точно определены приоритеты с помощью проставленных весов, определены критерии оценки выполнения задач с помощью известной технологии SMART. Руководитель, осуществляющий постановку задач, оценивает степень их достижения согласно установленным критериям. Полученная оценка интегрируется с оценкой деятельности подразделения, которая в свою очередь соотносится с оценкой работы компании. Эти данные предоставляют информацию о поведении субъекта управления каждого уровня, и задача руководства распределить некую выделенную на премиальные выплаты сумму на основании данной информации таким образом, чтобы инвестировать в поддержание правильного поведения в дальнейшем, не поддерживая неправильного. Эффективность распределения материальных стимулов оценивается через улучшение поведения сотрудников в последующем периоде.

III.4. Психология премирования.

Психологической основой премирования является концепция академика Павлова. Методы выработки условных рефлексов легли в основу бихевиоризма - науки о поведенческих проявлениях человека на основе зависимости стимулов и реакции. Применение данной науки при формировании премиальной системы, где стимулом являются премии, а реакцией - правильное производственное поведение, выявило строгую зависимость между ними.

Однако существуют некоторые промежуточные переменные, выходящие за рамки бихевиоральной концепции. Речь идет о некоторых внутренних человеческих переменных, которые мы должны знать, чтобы правильно управлять его поведением, моделировать его. Важными в данном контексте факторами являются удовлетворенность трудом и результативность труда.

Связь между удовлетворенностью и результативностью.

Удовлетворенность и результативность между собой не связаны, т.е. состояние удовлетворенности человека не повышает его результативности. Они возникают параллельно в сознании человека и не оказывают влияния на производственное поведение. Но факт стимуляции (подкрепления) правильного производственного поведения повышает вероятность более правильного поведения в дальнейшем. Дестимуляция, соответственно, снижает эту вероятность.

Удовлетворенность - это реакция человека на сложившуюся ситуацию. Это гигиенический фактор, который в случае низких показателей снижает качество работы, при очень высоких показателях - не улучшает его. При этом существует некоторый промежуточный диапазон оценок степени удовлетворенности, находясь в котором человек ищет пути ее увеличения, что при правильно построенной системе управления приводит к улучшению поведения сотрудника с точки зрения компании.

IV. Методологические аспекты.

IV.1. Категории премирования.

В идеале, если человек выполнил все поставленные перед ним задачи, то он должен получить максимальную премию, но только в том случае, если компания решила его премировать. Ресурсы премирования необходимо сконцентрировать на определенном персонале, например, продавцах. Курьеров, например, премировать не обязательно, поскольку предполагается, что результат их работы получается автоматически в результате выполнения стандартных обязанностей без значительных усилий с их стороны. Они либо предоставляют стандартный результат, либо нет.

Таким образом, первое, что необходимо определить при формировании премиальной системы - это категории премирования, группы персонала, которые предполагается премировать и премировать которые не обязательно.

Категории могут быть следующие:

Категория А: руководители, в первую очередь руководители ключевых подразделений, от которых зависит бизнес-результат.

Категория В: профессионалы, которые создают основной бизнес-результат.

Категория С: сотрудники, которые помогают сотрудникам категории С добиваться результатам.

Категория D: сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы компании (уборщики, курьеры, водители).

IV.2. Диапазон премирования.

IV.2.1. Вилка премирования.

Чем ближе группа сотрудников к бизнес-результату, тем шире должен быть диапазон премирования. Например, у руководителей вилка премирования может быть установлена от 50 до 150% выполнения плана согласно МВО, у продавцов вилка может быть от 80 до 120%, у секретарей - от 90 до 110%. Если сотрудники превышают верхнюю границу вилки, это свидетельство некорректно поставленных задач или полученный высокий результат обусловлен независящими от усилий сотрудника обстоятельств (изменение законодательства, инвестиционного климата). Ни за первое, ни за второе премировать сотрудника смысла не имеет.

IV.2.2.Зависимость правильности поведения сотрудников от премий.

Существует граница стимулирования человека.

Изначально при росте премиальных выплат пропорционально им растет и повышение правильности поведения (I), однако в определенный момент скорость изменения кривой начинает падать (II). Например, возможности привлечения новых клиентов нет, и сотрудничество продолжается с постоянными клиентами. Для того, чтобы увеличивать объемы продаж, продавец должен не просто хорошо работать, он должен постоянно учиться, развиваться и совершенствоваться, одновременно развивая и совершенствуя свой продукт и навыки работы. В такой ситуации инвестиции в его развитие не так эффективны, как инвестиции в развитие технологий работы, компьютеризацию, разработку более совершенных продуктов, размещение рекламы.

Далее человек, в короткий срок попадая в новую категорию оплаты с помощью значительных премиальных выплат (III), в большей степени думает о том, не как заработать, а как потратить деньги в ближайшее время. Премии при очень большом перевыполнении плана (что, как правило, не является заслугой сотрудника) в дальнейшем мешают ему работать и, получив премии или комиссионные в размере 1 тысячи долларов при регулярном доходе 400 долларов, сотрудник начнет искать новую работу с большим доходом.

Можно говорить о том, что на отрезке I результат зависит от сотрудника, на отрезке II результат зависит не только от сотрудника, и на отрезке III результат не зависит от сотрудника

IV.2.3. Пороги премирования.

Необходимо провести определенный анализ, в каком диапазоне необходимо премировать сотрудников каждой конкретной компании. На Западе (особенно в Швеции) принято считать, что премия в 5% от оклада - это хорошая премия, 20-30% от оклада выплачивается в случае серьезных достижений. В России же премия в размере 20% от оклада - это минимальная выплата, которая воспринимается сотрудником без обиды. Это связано с большой динамикой изменения компенсаций и низкими окладами.

Существует абсолютный и дифференциальный порог премирования.

Абсолютный порог - это тот размер выплат, который начинает оказывать стимулирующее воздействие, он определяет минимальный размер премий в компании.

Дифференциальные пороги - это шаг, согласно которому изменяется размер премий при изменении коэффициента правильности поведения. Очевидно, что шаг в 1% - шаг недостаточно значимый, чтобы стимулировать сотрудника на совершенствование своего поведения.

IV.3. Матрица Ответственности

В идеале, сотрудник должен выполнить все задачи, которые перед ним ставит компания, и получить за это премию, но в действительности менеджмент редко настолько профессионален, чтобы очень точно ставить задачи конкретному человеку, или темпы развития компании настолько высоки, что задачи не успевают корректироваться. Поэтому нужен "перестраховочный механизм", который страхует компанию от ситуации, когда сотрудники выполняют все, в том числе неверно поставленные или устаревшие задачи, и автоматически получают премии, а компания на эту премию денег не заработала.

Таким "перестраховочным механизмом" является интегральный коэффициент. Интегральный коэффициент правильного поведения сотрудника включает в себя и индивидуальный коэффициент, и коэффициент правильности поведения подразделения, и коэффициент правильности поведения компании. Данный коэффициент получается в результате произведения трех названных коэффициентов.

С другой стороны, такая технология позволяет описать незафиксированные предварительно, но необходимые задачи: если выполнение незафиксированных задач действительно необходимо для работы подразделения, это отразится на коэффициенте работы отдела, а, соответственно, и на размере премии сотрудника.

Матрица ответственности отражает уровень ответственности (степень влияния) сотрудника на каждой должности за деятельность подразделения и компании в целом. При этом в матрицу заложено предположение, что поведение руководителя подразделения только тогда можно назвать правильным, когда все подразделение демонстрирует правильное поведение. Исходя из этого предположения, коэффициенты руководителя и подразделения приравниваются. В свою очередь поведение руководителя компании соответствует поведению всей компании.

Таким может выглядеть распределение ответственности сотрудников отдела персонала за свою работу, работу отдела и работу компании: Рис 2 (Матрица ответственности).

Рис 2. Матрица ответственности (смешения).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сотрудник | Кате-гория | Пропорция результатов деятельности МВО+ |
| Компа-нии | Подраз-деления | Сотруд-ника | Интегральный коэффициент (%) |
| Руководитель компании | А | 100 | 0 | 0 | Х |
| Руководитель отдела персонала | А | 40 | 60 | 0 | У |
| Рекруитер отдела персонала | В | 10 | 20 | 70 | Z |
| Секретарь отдела персонала | С | 0 | 40 | 60 | V |

\* - % к окладу.

Матрица премирования соотносит диапазон премирования для каждой категории сотрудников с полученным им интегральным коэффициентом (Рис.3: Матрица премирования).

Рис 3. Матрица премирования.

|  |  |
| --- | --- |
|   | Значение интегрального коэффициента (%) |
| 50 | 80 | 90 | 100 | 120 | 150 |
| Категорииперсонала | А | 10\* | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
| В | 0 | 10 | 20 | 30 | 30 | 30 |
| С | 0 | 0 | 10 | 20 | 20 | 20 |
| D | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

V IIS-Практика.

V.1. Как бюджетировать премирование?

Бюджетирование данной премиальной системы может осуществляться автоматически. При выполнении плана на 100% (получении запланированной прибыли), компания выплачивает в среднем 30% от фонда оплаты труда (если премиальные выплаты для каждого сотрудника при 100% выполнении плана в среднем равны 30% от оклада).

Можно просчитать премиальный фонд при любом процентном показателе выполнения плана компанией, как выше, так и ниже 100%.

Однако, согласно концепции МВО, успех - это достижение поставленных целей. В таком случае, недостижение целей - это низкий показатель работы, но и перевыполнение целей - также отрицательный показатель, свидетельствующий о неверно поставленных целях или отсутствии заслуги сотрудников в этом успехе.

V.2. Премирование руководителей подразделений.

Руководители ключевых подразделений - сотрудники, от которых во многом зависит успех работы всей компании. Для них должен быть заложен максимальный диапазон премирования. Для руководителей вспомогательных подразделений диапазон может быть более узким, но возможность получения премий для них должна быть выше, чем для остальных сотрудников.

V.3. Премирование сотрудников ключевых подразделений.

Стимулирование основных профессионалов компании должно быть лучше, чем вспомогательных сотрудников, соответственно, диапазон премирования для них должен быть уже, чем для ключевых сотрудников, и шире диапазона вспомогательного персонала.

V.4. Премирование сотрудников вспомогательных подразделений.

Премирование сотрудников данных подразделений не обязательно, но если компания принимает решение их премировать, диапазон премирования данной категории сотрудников должен быть минимальным.

С премированием сотрудников вспомогательных подразделений связано некоторое количество сложностей, которые делают себестоимость их премирования неоправданно высокой: описание правильного поведения данной категории - достаточно трудоемкая задача, т.к. их деятельность не выражается в каких-либо количественных показателях. Однако со временем премирование вспомогательных сотрудников (соответственно, описание их правильного поведения) становится необходимостью, поскольку их ошибки могут иметь высокую стоимость для компании и на определенном уровне развития компании начинают сдерживать ее дальнейший рост.

Описание правильного поведения вспомогательных сотрудников (например, секретаря или юриста) должно быть построено на базе концепции внутреннего клиента.

V.5. Конфликты в IIS.

IIS позволяет избежать большую часть связанных с премированием конфликтов, поскольку точно и прозрачно для каждого сотрудника постулирует, за что и каком размере компания готова премировать каждого сотрудника, и сотрудник в свою очередь может заранее прогнозировать получение или неполучение премии.

IIS снижает количество конфликтов в организации, уточняя и детализируя требования к каждому конкретному сотруднику.

Единственная возможность конфликтов скрыта в недопонимании системы. Для избежания этого создаются учебники, нормативные документы, проводится обучение линейных и топ-менеджеров.

VI. IIS - советы по внедрению.

VI.1. Что необходимо для внедрения IIS.

Внедрение МВО+

Наличие сильной команды топ-менеджеров.

Желание ее внедрить.

VI.2. Как проходит работа по внедрению IIS.

Создание плана-графика работ, привязанного к производственному процессу компании и ее штатной структуре.

Проведение фокус-групп и трех сессий продолжительностью по три часа с Комитетом топ-менеджеров компании.

Утверждение нормативных документов. (Incentive Policy)

Утверждение пособий для сотрудников компании.(Incentive Policy Handbook)

Семинар по внедрению технологии для менеджеров компании.

Издание приказа о введении новой системы премирования.

VI.3. Премии как инвестиции без расходов или стимулирование запахом денег.

Правильное построение премии и донесение работы технологии до конкретного сотрудника позволяют стимулировать запахом денег.

Система премирования может быть построена так, что премии выплачиваются ежеквартально или раз в год. При этом итоги должны подводиться ежемесячно или раз в квартал, что является стимулирующим фактором для сотрудников, поскольку, понимая, что он должен успеть изменить или исправить до расчета премий, он улучшает свое производственное поведение, чем зарабатывает деньги для компании, в том числе и на премию, которую он впоследствии получит.

Периодичность премирования не является принципиальным вопросом, который должна решить компании, она должна построить правильную систему информирования сотрудников о возможности получения премий, например, в форме начисления очков, которые впоследствии превратятся в премии. Нужно учесть, что такая система может работать только в случае доверия сотрудников менеджменту компании.

Таким образом, само правильное описание необходимого компании поведения сотрудников и действенная система их информирования о ее работе начинает приносить компании деньги до того, как она должна будет часть из них выплатить сотрудникам.

VI.4. Как в IIS отражается специфика компании и отрасли.

В процессе внедрения данной технологии в каждой конкретной компании с помощью системы весов и приоритетов, указания критериев оценки, описания правильного поведения сотрудников, определения шкалы и диапазона премирования учитываются все аспекты работы данной компании: отрасль, структура, уровень развития менеджмента и т.д.

VI.5. Что делать с предыдущими/существующими системами премирования.

Предлагаемая система премирования является более универсальной по сравнению со всеми существующими и реализует цели создания каждой из них, потому все остальные системы должны быть ликвидированы.

VI.6. Премирование и законодательство.

Данные вопросы я не рассматриваю. В бизнесе в любой стране должна быть правильная осмысленная технология, позволяющая компании достигать ее целей, и нельзя заменять законами смысл бизнеса. Практика показывает, что любые технологии возможно адаптировать к законодательству любой страны.

VI.7. Премирование в кризисной ситуации: голь на выдумки хитра.

После дефолта в августе 1998 года во многих российских компаниях сформировалась задолженность по заработной плате, при этом была необходимость еще и стимулировать сотрудников. Премия, как правило, рассматривается как излишек, от которого в трудный момент можно отказаться. Однако, премия является очень важным инструментом, позволяющим компании в такой ситуации выжить и развиваться. В сложной ситуации, когда требуется активная работа всех сотрудников, премии должны не только урезаться, но и, наоборот, возрастать, поскольку значительная задолженность, как правило, приводит к отказу работников выполнять свои обязанности и резкому снижению качества работы, что окончательно подрывает экономическое положение компании.

В одной из таких ситуаций был разработан следующий выход: было решено заморозить долги по зарплате и выдать каждому сотруднику в форме векселя, который компания могла выкупить со значительным дисконтом сразу, либо позже, но оплатив полностью. Премировать решено было досрочным погашением векселей, т.е. в первую очередь погашение векселя осуществлялось для сотрудников с высокими показателями работы. В такой ситуации компания ничего не вкладывала в стимулирование сотрудников, но вкладывала в создание модели премирования.

Этим еще раз подчеркивается, что в премиальной системе главное - не объем выплачиваемых сотрудникам денег, а структура выплат и система информирования сотрудников.

Оптимизация бенефитов

Бенефиты

Бенефиты - это тип выплат за принадлежность и один из наиболее эффективных средств по обеспечению конкурентного преимущества компании, который можно успешно использовать для стимулирования персонала.

Как инвестировать в бенефиты

Определить цели компании на 1-3 года

Определить классы сотрудников, необходимые для достижения этих целей

Ввести пакеты бенефитов, стратифицирующих компанию на требуемые классы\группы сотрудников

Наиболее распространены такие бенефиты как: медицинская страховка; обучающие программы; страхование жизни; пенсионный план; детский сад; оплата услуг (телефон, химчистка, уборка квартиры и т.д.), предоставление льготных туристических услуг.

Опционы

Опционы - это дополнительный стимул для работника.

В современных условиях одной из наиболее эффективных систем стимулирования и вознаграждения сотрудников является опционная схема.

Опционные схемы или опционы - это эффективный способ мотивации персонала, представляющий собой затраты компании на удержание работников.

Опционная схема проста и экономически выгодна и работодателю, и наемному работнику. На Западе передача части акций в собственность наемных работников дает компаниям возможность привлекать долгосрочных инвесторов и предоставлять своим работникам право принимать участие в коллективном управлении делами компании. Выплаты по опционам, получаемые топ-менеджерами, порой достигают не одного миллиона долларов.

В США широко применяются опционные программы, при которых компенсации топ-менеджерам выплачиваются не деньгами, а ценными бумагами и акциями компании. Но, как известно, что хорошо для Запада, часто не подходит для России. Посмотрим, как сработает этот стереотип в отношении опционов, или все-таки опционные программы придутся по душе россиянам.

Пока в России не наблюдается широкого внедрения программ опционов, в первую очередь, в силу неразвитости рынка: акции подавляющего большинства компаний не торгуются на бирже. Во-вторых, у работников может не быть доверия к долгосрочным обязательствам компании, так как для выдачи опционов не требуется сиюминутной выдачи денег - компания откладывает обязательства на будущее. В США исполнение заявленных по опционам обязательств контролируется Федеральной комиссией по ценным бумагам и биржам, в России же юридическая база для опционных программ отсутствует. Поэтому защитить права работника, если компания откажется от своих обязательств будет очень сложно. Реализация опционных схем в каждой компании проходит по-своему, но условия проведения обязательно должны быть документально зафиксированы.

Компания может выдавать и не выдавать акции работникам на руки, заключая с ними опционную сделку. Но в любом случае, опционы на покупку акций компании по своей сути являются ориентированным на будущее планом поощрения.

В отсутствие в компании опционов наемному работнику, получающему зарплату (не важно, сколько именно: $150 или $150 тысяч в год), безразлично растет или не растет курс акций компании, как правило, он заинтересован лишь в получении собственной заработной платы. Но опционная схема дает возможность работнику извлекать выгоду из роста прибыльности компании (наемные сотрудники начинают принимать участие в капитале), делая его заинтересованным в процветании компании и повышении ее стоимости на рынке и обладающим правом участия в прибылях акционерного общества и получения дивидендов, при этом с увеличением пакета акций расширяются и его права как акционера.

В российской практике наиболее распространена такая схема, когда владелец не выдает акции на руки, но говорит своим сотрудникам, что через определенный промежуток времени (установленный по усмотрению владельцем), они получат сумму, равную разнице между сегодняшней стоимостью части акций (выделенной под опционы по усмотрению владельца) и их стоимостью на какой-то момент в будущем, установленный работодателем. Таким образом, работники будут заинтересованы в росте курса акций.

Другой вариант реализации опционной схемы, это когда компания обязуется через определенный срок продать сотруднику свои акции по заранее определенной цене. Для сотрудника схема, как и в первом варианте, будет выгодна в том случае, если к установленному сроку выкупа опциона его цена превысит ранее определенную. При этом компания вправе вводить индивидуальные условия. Принципиальное различие будет только одно, либо сотрудник навсегда становится собственником акций, может передавать их по наследству и получать с них доход, перейдя в другую компанию, или он не получает акций в собственность, а получает только доход от роста курса акций.

Внедрение опционов в каждой компании может происходить с индивидуальными особенностями и ограничениями. Например, по желанию владельца, опционы могут распространяться либо на всех сотрудников компании, либо только на наиболее ценных для компании (как правило, ими являются топ-менеджеры). Также могут быть установлены ограничения на получения прибыли, когда прибыль от закрепленной за сотрудником части акций не может быть выдана по всем акциям и т.д.