**Управление «мягкой» подсистемой организации. Сбалансированные цели –** **сбалансированная мотивация. Каким условиям должна отвечать система мотивации**

Дмитрий Егоров, ведущий консультант ИНТАЛЕВ

Современные системы управления, автоматизация бизнес-процессов, технологизация управления – весь арсенал науки об управлении направлен на повышение эффективности деятельности предприятия. Компании инвестируют значительные средства в развитие системы управления, стремясь построить идеальную систему. При проведении проектов один из часто задаваемых вопросов: «Сколько времени нужно для внедрения системы (бюджетного управления, организационных изменений, процессного управления, стратегического управления и т.п.)?» И озабоченность сроками внедрения со стороны Заказчика вполне понятна: общеизвестно, что время – это деньги. Конкуренция обостряется, преимущества получают компании, которые способны быстро принимать решения, максимально эффективные в сложившейся ситуации.

Ответ на этот вопрос приходится делить на две части: разработка системы занимает несколько месяцев, а вот запуск ее в эксплуатацию… Как правило, запуск требует не менее года, в течение которого требуется пристальное внимание ключевых руководителей и специалистов к работе спроектированного механизма. И этот срок очень сложно сократить. В чем же причина такого разрыва?

Дело в том, что организация как система состоит из двух подсистем: «жесткой» и «мягкой». Жесткая система – это «механистическая» часть организации, которая совершенно однозначно реагирует на воздействие, совершенствование жесткой системы осуществляется за счет изменения состава ее элементов и связей между ними – реструктуризации. Именно ее мы изменяем, когда проектируем изменения в системе управления, именно ее можно изменить за считанные месяцы. Но приводит ее в действие «мягкая» система – система, чью реакцию на управляющее воздействие можно предсказать только с определенной долей вероятности. Основу «мягкой» системы составляют люди, а основным механизмом изменения ее поведения – обучение и убеждение.

Мотивация – основной механизм управления поведением «мягкой» подсистемы, подкрепляющий «правильное» поведение и наказывающий за «неправильное» поведение в организации. Постараемся описать минимальный набор требований к системе мотивации. Идеальная система мотивации должна учитывать весь набор потребностей существующих у работников (в качестве наиболее известной модели можно использовать пирамиду Маслоу) – соответственно в состав компенсационного пакета (набора ценностей, которые получает работник в обмен на труд для организации) должны входить как материальные (деньги, подарки и т.п.), так и нематериальные стимулы (признание, статус и т.д.). Последнее время, все чаще компенсационный пакет формируется по принципу «меню», когда в заданных рамках работник может самостоятельно сконфигурировать состав компенсационного пакета. Но широта и охват потребностей еще не гарантия эффективности системы мотивации.

Все еще некоторые работодатели питают иллюзии, что высокая заработная плата и так называемый социальный пакет – основа системы мотивации, и бывают здорово удивлены, что мотивация падает. Рассмотрим структуру системы мотивации, считая, что компенсационный пакет состоит из материальной и нематериальной части, охватывающий основные ценности работников.

Система мотивации в идеале должна состоять из трех уровней: первый отвечает за привлечение и удержание сотрудника, его основу составляют должностные обязанности и отношения в коллективе, а выражается он в постоянной части компенсационного пакета. Особенно хочу подчеркнуть: постоянная часть компенсационного пакета никого ни к чему не мотивирует, это основа обеспечения минимального уровня защищенности работника, то, что Герцберг называл «гигиенические факторы».

Поощрять в организации необходимо два момента: правильное поведение и достижение результата. Вот эти два уровня и являются инструментом стимулирования. Как правило, в организации поощряется или «правильное» поведение или достижение результата. Искусство проектирования системы мотивации состоит в создании в компенсационном пакете переменной части, поощряющей «правильное поведение», и бонусной части, поощряющей достижение результата.

Очень часто поиск баланса между поощрением за результат и поощрением за «правильное» поведение – задача нетривиальная. Какой из менеджеров по продажам лучше: тот, который выполняет все стандарты организации или тот, который их нарушает, но добивается максимального объема продаж? Как повлияет его самодеятельность на результат компании в долгосрочной перспективе?

В конце 90-х годов появился инструмент, который превратил искусство построения системы мотивации в технологию. Этот инструмент система сбалансированных показателей (ССП) (Balanced Scorecard). Во-первых, система предполагает сдвиг внимания от «посмертных» финансовых показателей к нефинансовым, определяющим финансовый результат. Во-вторых, каждая цель в карте показателей ССП описывается через результирующие и формирующие показателями, которые уже практически готовые показатели оценки результата и «правильного» поведения.

В рамках небольшой статьи вряд ли получится полностью описать технологию построения системы сбалансированных показателей, но попробуем проиллюстрировать вышесказанное на примере, имевшем место в реальной жизни.

В качестве примера возьмем среднего размера производственное предприятие, работающее в сфере FMCG. На момент начала разработки системы мотивации переменная часть компенсационного пакета производственного персонала (как менеджеров, так и рабочих) была привязана к выполнению плана по объему продаж. Оценка конкурентных преимуществ показала, что товар приобретается потребителями, для которых важны функциональные потребительские характеристики при стабильном качестве. Очевидно, что существовавшая система мотивации никоим образом не способствовала повышению конкурентоспособности предприятия на рынке. Скорее наоборот – погоня за валом, приводила к снижению качества, а повлиять на объем продаж производство не могло – продукция выпускается под заказ. В ходе построения причинно-следственных связей в карте для производства были определены следующие показатели; выполнение заявки по объему, выполнение заявки по ассортименту, обеспечение стабильного качества продукции. См. Таблицу 1.

Таблица 1. Примеры показателей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цель | Результирующий показатель | Опережающий показатель |
| Выполнение заявки в полном объеме | Процент выполнения по объему за квартал – 100% | Среднее выполнение суточной заявки – 100% |
| Выполнение заявки по ассортименту | Выполнение ассортимента за квартал – 100% | Среднее выполнение суточной заявки – 100% |
| Обеспечение стабильного качества продукции | Количество смен с балловой оценкой ниже 9,9 балла – 6 смен | Средневзвешенная балловая оценка качества продукции – 9,9 балла |

На момент начала внедрения показатели были таковы: выполнение заявки по объему – 100%, по ассортименту – 84% (т.е. объем увеличивался за счет пересортицы), качество продукции – 9,1 балл (была разработана методика бальной оценки качества по группе показателей). Опережающие показатели использовались для определения величины ежемесячной премии (до 70% от постоянной части), результирующие – для ежеквартального расчета бонуса (до 100% от месячной постоянной части)

Спустя 6 месяцев после внедрения были получены следующие результаты: заявка по объему выполнялась на 100%, по ассортименту среднее выполнение суточной заявки составило 98-99%, средне взвешенная балловая оценка качества – 9,9 баллов, результирующий показатель по качеству был выполнен в двух месяцах из трех, бонус не был начислен.

По имеющейся у меня информации в третий квартал впервые был начислен бонус за выполнение показателей по ассортименту. На мой взгляд, это пример удачного использования подходов ССП в построении системы мотивации

Таким образом, для построения эффективной системы мотивации необходимы следующие условия:

наличие формализованных целей, каждая из которых должна быть описана с помощью формирующего и результирующего показателя,

показатели должны быть закреплены за подразделениями и сотрудниками,

под результирующие и формирующие показатели должны быть созданы соответствующие элементы компенсационного пакета, причем размер переменной части должен быть таким, чтобы «неправильное» поведение приводило к значимому снижению ценности, а бонусная часть должна вызвать удовлетворенность от достижения результата.

Такое построение системы мотивации позволит значительно сократить сроки освоения и запуска в эксплуатацию изменений в системе управления и, как видно, из приведенного примера, срок может быть сокращен до одного-двух кварталов. По сравнению с обычными одним-тремя годами – значительная экономия времени.