

ООО "ВЦ Волгасофт"

Борьба за эффективность. Время действовать

Низкая эффективность (как и скрытая болезнь), тем и опасна, что во время кризиса она грозит устойчивости, да и самому существованию компании. К тому же, мало кто любит закаляться, делать прививки и принимать профилактические горькие пилюли. Первое, что приходит в голову во время недомогания – принять аспирин (для компании – отказаться от инвестиционных проектов, сократить рекламу и часть сотрудников), чтобы сбить симптомы, зачастую не решая глубинные проблемы бизнеса. Если логика точечных, срочных мер во время острой фазы кризиса кажется вполне оправданной, то при более глубоком рассмотрении, оказывается, что такие действия ведут к «спирали смерти», когда потребность в глубоких, структурных изменениях становится для всех очевидной слишком поздно, и уже нет ни ресурсов, ни времени на такие серьезные изменения.

Самое сложное, на мой взгляд, в управлении – это ориентация на потребности рынка (читай – клиента) и мотивация персонала. Сколько копий сломано в поисках идеальной системы мотивации, сколько статей написано, а эффективность персонала в России по-прежнему, одна из самых низких в мире. Гурю менеджмента Питер Друкер в книге "Задачи менеджмента в XXI веке" предрекает прорыв в эффективности человеческого труда, что приведет к многократному сокращению числа работающих при возрастании эффективности. На дворе 2008 год и кризис, но эффективностью персонала в России могут похвастаться немногие компании. До кризиса, рост зарплатных ожиданий был куда более быстрым, чем рост эффективности сотрудников отечественных предприятий. Так что кризис дает возможность сделать паузу в зарплатной гонке и обратиться к опыту западных коллег в части повышения эффективности работы.

Первое, что приходит на ум руководителю во время кризиса – оптимизировать затраты на фонд оплаты труда, т.е. сократить, отправить в отпуска, уволить. Но, если вдуматься, основную ценность в бизнесе, создают люди, их знания, навыки и таланты. Конкурентоспособность предприятия определяется ее сотрудниками. Причем большую ценность создают именно наиболее высокооплачиваемые («дорогие») сотрудники, а сэкономить много на низкооплачиваемых работниках вряд ли удастся. Ошибочно полагать, что талантливые и эффективные специалисты не смогут найти себе применение в меняющихся условиях. Они, пожалуй, быстрее других умеют адаптироваться, и достигать личного успеха в новых ситуациях. Те, компании, которые смогут быстро перестроиться под новые кризисные условия, будут подбирать «жемчужины», выброшенные на берег во время шторма. А при умелом руководстве талантливый персонал, несомненно, приведет компанию к лидерству, как только кризис в экономике сойдет на нет. Итак, если в текущей ситуации от сокращений персонала возможно отказаться, нужно сделать уверенный шаг в сторону изменений в бизнесе и повышению эффективности.

Насколько привлекательно выглядит предложение повысить эффективность Вашего бизнеса на 10-50% за достаточно короткий период? Я предлагаю взять калькулятор и сделать маленький расчет. В различных отраслях экономики затраты на фонд оплаты труда варьируются от 20% и до 80% от общих затрат. Эти затраты остаются одними из самых значимых в бюджете практически любого предприятия, задействованного в сфере реальной экономики. Как Вы думаете, насколько вырастет прибыль предприятия (даже в условиях кризиса), если эффективность Ваших сотрудников вырастет в 1,5-2 раза (при тех же затратах на оплату труда, выработка вырастет на 50-100%). Более доступного ресурса с большим потенциалом отдачи, имеющегося в распоряжении руководителя сложно представить. Тем не менее, управлять эффективностью финансов куда проще, чем управлять эффективностью персонала.

Вся сложность управления мотивацией упирается в то, что бизнес сам по себе исключительно объективный процесс, который строится по жестким правилам рынка. А человеческий труд, особенно труд творческий, который является двигателем для развития любого бизнеса – исключительно субъективный процесс, который мало поддается регламентации. Но руководителю, который хочет добиваться высокой производительности, необходимо умело

направлять творческий потенциал сотрудников по рыночным правилам. Система мотивации, в этом случае, должна стать тем мостиком, который поможет руководителю выделить и оценить успехи сотрудника и направить его на достижение целей бизнеса.

Если компания работает на рынке сколь-нибудь длительное время, наверняка в ней есть свои маленькие ноу-хау в сфере мотивации персонала. Любой руководитель хоть раз в жизни решает для себя проблему поиска эффективности в работе персонала. Мотивационные схемы, зачастую ограничиваются бытовыми подразделениями, а все остальные, в лучшем случае, получают бонусы по субъективному решению руководителя. Но, такая оценка, при высокой загрузке топ-менеджеров вряд бы будет адекватной, а самое главное регулярной. Мы можем эффективно управлять лишь тем, что можем достоверно измерить. Соответственно, первое, что необходимо сделать – это найти адекватную оценку, систему координат для системы мотивации. И обойтись исключительно объективными показателями (продажи, прибыль, удовлетворенность клиентов) или только субъективными (соблюдение корпоративных стандартов, клиентоориентированность, дисциплинированность) невозможно.

Такая система координат должна включать в себя несколько наиболее значимых для бизнеса аспектов. Часто вопрос относительно эффективности самой компании соотносится с успехами других компаний, работающих на этом же или смежных отраслях рынка. Успех компании определяется тем, как быстро и с какими затратами компания может добиться своих стратегических целей. В ситуации кризиса, первое, что нужно сделать, это определить цели, которых компания добиться в текущих экономических условиях. Бесспорно то, что стратегию в условиях кризиса стоит серьезно пересмотреть. Возможно в компании, больной финансовой лихорадкой, придется ампутировать убыточные и отмирающие виды деятельности для сохранения жизнеспособности всего бизнес-организма. Затем, в зависимости от того какие бизнес-возможности и угрозы руководство видит в кризисе, нужно расставить стратегические приоритеты. Если с целями мы определились - теперь время воодушевить ваших талантливых продавцов, инженеров, рабочих и прочих ценных специалистов на производственный подвиг в достижении конкретных обозначенных целей. Как показал опыт, более эффективной, чем материальная трудовая мотивация нет (из законных). А самая неэффективная система оплаты - оклад без дополнительного бонуса за результат. Уравниловка убивает самые ценные творческие порывы сотрудников. С другой стороны, управлять целеустремленными и талантливыми сотрудниками без системы крайне сложно. Оптимальным считается, чтобы размер постоянной части оплаты (оклада) был примерно равен возможному бонусу, который может получить эффективный сотрудник.

Следующим этапом должна стать необходимость связать цели бизнеса и финансовый бонус рядового исполнителя или руководящего сотрудника, задействованного в управлении персоналом. Важно чтобы эта связь осталась очевидной не только руководителю, но и самому сотруднику, иначе наша экономическая игра не будет коллективу интересна.

Все вопросы мотивации - особенно материальной, одни из самых болезненных. Всегда изменение системы оплаты наталкивается на сопротивление и непонимание персонала. Но, во время кризиса коллектив гораздо охотнее воспримет необходимость перестройки системы расчета заработной платы, чем в период стабильности. Тем не менее, это не освобождает руководителя от необходимости объяснять причины изменений и цели новой системы оплаты труда. Система мотивации основанная на целях - это система управления ожиданиями персонала. Поможешь бизнесу достичь цели - будешь на коне (с премией), покажешь низкую эффективность - можешь потерять работу.

Теперь поближе приглядимся к системе оценки эффективности сотрудников. В основе системы оценок эффективно использовать три основных показателя для оценки сотрудника: показатели на основе объективных данных (KPI – например, объем или прибыль продаж, количество клиентов, коэффициент брака), показатели на основе субъективных данных (дисциплина, клиентоориентированность, внешний вид), набор поручений, выданных сотруднику с определенным заранее результатом. Все это наиболее полно оценивает эффективность сотрудника в определенном периоде.

Вот пример матрицы оценки эффективности продавца (пожалуй, самая простая должность для определения целевых показателей):

С одной стороны серьезной задачей при формировании системы мотивации является правильный выбор таких показателей, но с другой стороны необходимо оценить возможность поддерживать в актуальном состоянии все эти

показатели в течение длительного времени. Такое сделать без автоматизированной системы практически невозможно. Либо придется использовать те показатели, которые мы можем посчитать, либо придется подменить объективные данные субъективной оценкой, что для системы мотивации часто неприемлемо. Например, вместо того, чтобы постоянно оценивать удовлетворенность клиентов по нескольким критериям (удовлетворенность товаром, сервисом, уровнем квалификации продавца) и сохранять эти данные для дальнейшего анализа, мы можем подменить это субъективной оценкой клиентоориентированности менеджера со стороны руководителя. А при большой доле субъективизма, к системе мотивации доверия со стороны персонала будет мало. В любом случае, для того чтобы подобрать корректный набор показателей для оценки эффективности сотрудника, без большой выборки данных не обойтись. Иногда очень удобно для проверки правильности состава показателей, взять в ретроспективе несколько периодов работы и посчитать, какая будет эффективность у сотрудника за этот период. Другой аргумент в сторону автоматизированной системы. Очень важно, чтобы оценки, отслеживание показателей и учет выполнения задач делались регулярно, иначе «забычивость» персонала может похоронить любые амбициозные планы руководства. Неотвратимость подведения итогов должна войти в практику оперативной работы сотрудника и руководителя. Делать такое без автоматизированной системы крайне сложно, возможно для этого пришлось бы выделять целую группу сотрудников ответственных за сбор показателей их хранение и анализ, но тут без задержек и человеческого фактора не обойтись. Поэтому единственный верный путь - автоматизация этого расчета, как сбора и хранения показателей, так и организации учета субъективных оценок и расчета самого бонуса. Тут на помощь может прийти система 1С:Предприятие.

Показатели для оценок, необходимо выбрать из четырех основных областей мониторинга деятельности предприятия:

1. Финансовые показатели. Источником для финансовых данных, может стать как подсистема Бухгалтерского учета, так и автоматизированная система бюджетного управления - в идеале.
2. Показатели по рынку и клиентам. CRM-система, внедренная на предприятии может предоставить, данные по клиентам максимально полно, кроме того внедрение самой CRM-системы будет очень значимым шагом в повышении эффективности работы отдела продаж и маркетинга. Без такой системы оценить эффективность маркетинговых усилий крайне затруднительно.
3. Внутренние процессы. Если у Вас существует система менеджмента качества, и если Вы измеряете показатели по вашим производственным процессам в компании, наверняка, проблема с выбором показателей у Вас не возникнет.
4. Сотрудники и инфраструктура. Здесь может прийти на помощь автоматизированная система управления персоналом. Вести учет по уровню компетенций наверняка можно и на бумаге, но вот оценивать эти данные в динамике, будет уже сложно.

Рассмотрим подробнее пример матрицы показателей для должности маркетолога:

Основными показателями являются входящие звонки за период по рекламе в средствах массовой информации, «теплые» контакты с клиентами, полученные на выставках и семинарах, а также показатель «количество посетителей сайта за месяц». Кроме того, у маркетолога стоят задачи по организации и проведению ряда маркетинговых мероприятий, изданию газеты, заказа рекламных календарей. В качестве набора субъективных показателей, выделены «качество полиграфической продукции», «соблюдение корпоративных требований к одежде».

После того, как будут собраны данные по объективным показателям в системе, руководитель или сотрудник, на кого возложена соответствующая функция, проставляет выполнение задач и поручений и производит оценку по субъективным показателям. В качестве итога у сотрудника рассчитывается в процентах коэффициент эффективности. На основе заранее определенного алгоритма, рассчитывается размер финансового бонуса. Условием получения бонуса может быть, например, такое правило: «При эффективности менее 60% - отсутствие премии, при эффективности от 60% до 75% размер бонуса будет 50%, а при эффективности более 95% - сотрудник получит бонус размере 100%».

Нет более объективного показателя эффективности сотрудника, чем рассчитанный математически коэффициент, на основе запланированных целевых ориентиров, которые были известны сотруднику заранее и, к которым он был готов психологически. Это своего рода мини-контракт, который руководитель ежемесячно/ежеквартально заключает со своими сотрудниками о достижении определенных результатов. При достижении обозначенных

показателей, сотрудник будет вознагражден, при значительном невыполнении – может стать вопрос об увольнении. К тому же, в меняющейся ситуации на рынке можно легко менять и добавлять показатели, размер целевых показателей, веса между ними. Это позволит компании быть гораздо более динамичной и управляемой. Будьте уверены, сотрудники будут очень внимательно следить за тем набором показателей, который будет в основе расчета финансового бонуса за период работы. Кроме того, появляется объективный инструмент для нематериальной мотивации, когда лидеров рейтинга можно отмечать и ставить в пример для остальных сотрудников.

Задумываясь о внедрении такой системы мотивации на предприятии, большинство руководителей начинают сомневаться в ее жизнеспособности. Увы, часть из них окажется права. Есть несколько значимых факторов, от которых зависит, действительно ли такая система будет работать на предприятии длительное время:

- поддержка системы со стороны первого лица предприятия, который определяет стратегию бизнеса. Нет, это не менеджер и не директор по персоналу, но это собственник или топ-менеджер. Без него эта система в лучшем случае останется на бумаге. Воля и последовательность руководителя будут многократно вознаграждены в виде лидерства на рынке и удовольствия от управления, которое появится у руководителя, когда система реально начнет функционировать.

- готовность персонала к изменениям. Вряд ли будет более подходящее время для того, чтобы начинать реформы направленные на повышение эффективности работы. Тут нужно признать, СМИ в истерике по поводу финансового и экономического кризиса, сделали неосцимемо много для предприятий, которым нужны изменения. Большинство персонала готово к изменениям, для того, чтобы сохранить свои рабочие места. Поэтому самое время для проведения системных изменений в мотивации уже настало.

- наличие инструмента, который будет поддерживать эту систему в рабочем состоянии даже в то время, когда кризис пойдет на спад, а предприятие благодаря высокой эффективности, начнет вырваться в лидеры. При всем богатстве выбора систем автоматизации более доступной платформы для малого, среднего бизнеса, чем 1С:Предприятие 8 найти сложно. На этой платформе уже реализован функционал CRM, оперативного учета и бюджетирования, есть и платформа для внедрения системы мотивации «Волгасофт:Управление по целям».

- участие персонала в изменениях. Все внедрение имеет смысл начинать с обучения руководителей и персонала. Без обучения технологии управления по целям, невозможно будет донести тот безусловный рационализм, который заложен в этом инструменте. Пожалуй, из всех доступных технологий, эта самая «человечная» и гуманная система мотивации, которая может быть внедрена без значительных кадровых и структурных изменений.

Любое предприятие, без гибкой стратегии во время кризиса и системы мотивации, жестко ориентированной на результат, похоже на корабль со сломанным рулевым управлением во время шторма, который несет на рифы, а команда тем временем погрязла в противоречиях и безответственности. Но согласитесь, что может быть приятнее, чем управлять красивой яхтой в море во время штиля, когда рулевая система исправна и Вы точно знаете куда плывете.

Белов Александр
Директор ООО «ВЦ Волгасофт»
Телефон: +7 8442 90-06-20
Факс: +7 8442 90-06-20
www.volga-soft.ru