

Опыт российских и зарубежных компаний демонстрирует, что краткосрочные решения, не опирающиеся на стратегию компании, в долгосрочном аспекте неизбежно приводят к негативным последствиям. Одну из важнейших ролей в комплексе антикризисных мер играет система премирования персонала, выбор которой зависит от того, до какой из фаз кризиса успела дойти компания. Сохранение эффективной команды становится во время кризиса важнейшим стратегическим преимуществом.

Стратегическое мышление и «антикризисная» система премирования персонала

Н. В. ВАЛУЕВА,
ЗАО «Золотая Корона»,
E-mail: N.Valueva@cft.ru

И. Ф. ГЕРЦОГ,
кандидат экономических наук,
финансовый директор ЗАО «Центр финансовых технологий»,
E-mail: I.Gertsog@cft.ru
Новосибирск



© ЭКО 2009 г.



Понимание – это необходимая предпосылка к разумным и эффективным действиям в любой области. Если понимание приходит после действий, а не предшествует им, мы называем это опытом.

Д. Адаир

Весь мир в очередной раз испытал на себе действие финансово-экономического кризиса, затронувшего сферы деятельности огромного количества людей, и для большинства предприятий поиск наиболее результативных путей выхода из сложившегося положения вновь стал вопросом номер один. Мнений по поводу того, как будет развиваться кризис, в настоящий момент много: одни считают, что кризис себя уже исчерпал, другие – что худшее еще впереди. Объединяет всех аналитиков неуверенность в своих прогнозах, как позитивных, так и негативных.

Что касается предприятий, одни обращаются за советом к теории антикризисного управления, дабы спрогнозировать ситуацию и предотвратить у себя развитие кризиса, другие полагаются на интуицию в борьбе за выживание, третьи вообще не понимают, что происходит, и предпринимают отчаянные попытки сделать хоть что-нибудь. Но всех объединяет незнание, как поступить.

Как это обычно происходит...

В настроения многих руководителей и собственников слово «кризис» вселило панику. Традиционно в таком состоянии прибегают к «тактике» посмотреть, что делают все, и поступить еще лучше¹. Эти самые «все» обычно стремятся к экстремному сокращению затрат.

Даже поверхностный анализ методов экономии чаще всего приводит к неутешительным выводам. Так, изменение материалоемкости производства требует радикального пересмотра всех фаз технологического процесса, чем обычно не хотят

¹ См., например: Гурков И. Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса // ЭКО. 2009. № 5. С. 3.

заниматься, ведь эти меры требуют соответствующей квалификации управленческого персонала, а также дополнительных инвестиций в модернизацию. Можно попытаться немного сэкономить на «ненужном», но этого мало – до 5% в общем объеме затрат, а на хорошо управляемом предприятии еще до кризиса «ненужных» расходов не было. **В итоге абсолютному большинству руководителей самым быстрым и доступным способом снижения расходов представляются манипуляции с фондом оплаты труда** – самым дорогостоящим, но и самым гибким ресурсом. В итоге, абсолютно пренебрегая другими доступными способами повышения эффективности (сокращение материало- и энергоемкости, работа с должниками и т.д.) начинают оперативно сокращать персонал и снижать общий уровень заработной платы. Прибегая к этой «панацее», доходят до абсурда, такого, как «уволить по 15% сотрудников в каждом филиале», «сократить оплату труда всех сотрудников на 30%». Встречаются не менее «мудрые» распоряжения – не выплачивать обещанные премиальные со ссылкой на кризис, то есть попросту не выполнять данные сотрудникам обязательства.

И часто подобные решения принимают даже на тех предприятиях, где нет той опасности, о которой вещают средства массовой информации. Действовать предпочитают сразу, упуская из виду, что продуктивность предпринимаемых действий зачастую зависит именно от того, в каком состоянии находится предприятие на момент принятия решения.

О пользе стратегического мышления

Итак, собственник, который стремится просто сохранить бизнес (назовем его «тактик») и предвидит снижение объемов продаж, начинает с сокращения затрат, источником чего ему обычно видится фонд заработной платы. Приступают к сокращению персонала и снижению уровня окладов либо отказывают в выплате премиальных.

Собственник, который понимает, что за кризисом все равно будет рост («стратег»), заранее готовит себя к агрессивному захвату рынка, на котором останутся только выжившие.

При этом он четко осознает: это не получится сделать без команды, которая в короткий срок сможет завоевать большую долю рынка, некогда принадлежавшую конкурентам.

При внешней схожести двух подходов методы решения проблемы противоположны.

«Тактик» сокращает персонал и мотивацию сводит к работе за оклад. Политика сокращения персонала одновременно и самая опасная стратегия антикризисного управления, и самая «модная». Опасна она тем, что попытки сохранить некий уровень прибыльности бизнеса в краткосрочном аспекте могут вызвать необратимые процессы: вслед за сокращенными «неэффективными» сотрудниками компанию, уже по своей воле, покинут ценные кадры, особенно нужные в условиях кризиса (так называемое «ядро» рабочей силы). И хотя на рубеже 2008–2009 гг. многие с этим уже столкнулись, за сокращение персонала охотно принимаются сразу же, как только замаячит угроза. Даже при реальном отсутствии проблем на предприятии у работников возникает страх перед неопределенностью, что влечет за собой ухудшение показателей их деятельности, снижение заинтересованности в труде. «Работа за оклад» мотивирует лишь на соблюдение трудовой дисциплины. Результат: к завершению кризиса предприятие подойдет совершенно ослабленным.

«Стратег» предвидит это. Потому, наоборот, усиливает работу по мотивации персонала и созданию эффективной команды, от которой на выходе из кризиса потребуются двойные усилия. За период кризиса ему удастся принять на работу тех специалистов, которых не смогли удержать предприятия, слишком увлеченные сокращением персонала, сплотить команду, обучить ее и подготовить к агрессивным действиям на рынке. Кризис 1998 г. продемонстрировал, как за счет стратегического мышления за 2–3 года произошел фактический перedel целых отраслей – в лидеры вышли те, кто заботился о наращивании стратегического преимущества. Далеко не последнюю роль сыграло умение выбрать подходящую политику регулирования заработной платы и мотивации персонала для достижения стратегических целей компании.

Основные «антикризисные» направления, касающиеся заработной платы

Масса различных подходов к управлению заработной платой сводится к четырем основным, прибегать к каждому из которых следует сообразно обстоятельствам и тщательно продумав последствия.

Оптимизация численности и состава персонала.

В «докризисный» период правильно управляющее ресурсами предприятие не принимает на работу «лишних» людей. Следовательно, если начинаются массовые увольнения, под них неизбежно подпадают именно «нужные» сотрудники. Увольнения же зачастую происходят по общей разрядке. Например, каждому руководителю филиала или подразделения ставят задачу сократить определенный процент персонала, не обращая внимание на то, в каких бизнес-процессах эти специалисты заняты. В итоге предприятие теряет квалифицированный персонал, на поиски и подготовку которого в свое время были потрачены значительные ресурсы. Довольно скоро компания будет вынуждена снова тратить средства на восполнение потерянного в результате непродуманного подхода.

Пример 1. Показателен опыт сети универсальных магазинов «Delarks». Именно там непродуманные, неосторожные сокращения персонала продемонстрировали разрушительность этих методов. Во время разразившегося кризиса генеральный директор сети уволил 3000 человек, закрыв целые магазины, зачастую без предупреждения персонала. И хотя через несколько месяцев предприятие вышло на докризисный объем прибыли, и казалось, можно было праздновать «победу», негативные последствия оказались гораздо весомее достигнутого краткосрочного эффекта. Ключевые менеджеры и многие опытные сотрудники продаж в короткий срок подали заявления на увольнения, оставив компанию без квалифицированных кадров и с совершенно не мотивированным персоналом. И даже последующие оправдания руководства не привели к позитивному настрою сотрудников, по-прежнему опасющихся увольнения, что сильно осложнило дальнейшую антикризисную борьбу компании.

Как показывает международный опыт, единственно правильный подход к сокращению численности персонала – это предварительная оценка роли каждого сотрудника в деятельности предприятия и увольнение лишь тех, чьи функции стали ненужными с переходом к новой стратегии. Любое другое обоснование увольнения таит в себе угрозы, о которых шла речь выше.

Сохранение прежней системы премирования. Эта мера требует большой осторожности – есть риск недоучесть изменение среды, в которой функционирует компания. Старая система премирования может оказаться неадекватной новым условиям, о чем говорит следующий пример.

Пример 2. Профиль предприятия – производство и продажа хозяйственных товаров различного назначения. Работники сферы продаж занимались продажей продукции имеющимся клиентам и привлекали новых. Каждый работник имеет индивидуальный план продаж, за выполнение которого получает премию, зависящую от суммы продаж. При этом в системе премирования, конечно же, есть минимальный порог продаж (минимальное количество или объем продаж), и только за достижение более высоких показателей выплачивается премия. Такая система мотивации была эффективной в условиях стабильной экономики: сотрудники понимали, за что они работают и какой объем работы нужно сделать, чтобы получить премию.

С наступлением кризиса количество клиентов, как фактических, так и потенциальных, резко сократилось, снизились объемы заказов, а система премирования осталась прежней. Результат: работники не могли выполнить планы даже минимального уровня (что означало невыплату премии), в итоге снизилась их заинтересованность. Объемы продаж под воздействием этого и ряда конъюнктурных факторов закономерно резко упали, лучшие сотрудники уволились, что сделало практически невозможной дальнейшую санацию предприятия, и оно обанкротилось.

Данный пример показывает, что система премирования персонала должна быть адекватной реальным условиям внешней среды. Небольшая корректировка нижних порогов продаж

сохранила бы заинтересованность сотрудников и, возможно, помогла бы спасти компанию.

Еще один пример неудачного сохранения прежней системы премирования – когда топ-менеджерам выплачивают бонусы, обещанные в условиях стабильной экономики, причем даже тогда, когда предприятие оказывается на грани банкротства.

Отказ от различных систем премирования персонала.

Примеров использования подобной стратегии в области премирования персонала много. Если работники теряют большую часть заработной платы за счет исключения премиальных выплат, то существует риск увольнений высококвалифицированного персонала – специалисты смогут найти работу даже в период кризиса. Кроме того, снижается уровень заинтересованности работников в достижении определенного результата.

Получается, что, пытаясь экономить на персонале, предприятие упускает возможность получить выгоду за счет его эффективной деятельности. Ведь если сотрудники не нацелены на определенные результаты, эффективность экономии на премиальных расходах сомнительна.

К подобной стратегии прибегают многие предприятия, не успев даже оценить ни своего состояния, ни стадии развития кризиса. Сотрудники теряют заинтересованность, в худшем случае уходят на другое предприятие, а это является серьезным стратегическим просчетом.

Модификация систем премирования под новые задачи. Данная стратегия в области оплаты труда отличается тем, что системы премирования персонала предприятия в период кризиса подвергаются как полной, так и частичной корректировке. Наиболее распространены следующие виды изменений.

- Снижение доли постоянной части оплаты труда и повышение переменной (на случай отсутствия денежных средств для оплаты труда персонала).

- Изменение показателей премирования: например, вместо объемных показателей (зависящих от выручки) сделать акцент на превышение доходов над расходами, прибыль, соблюдение установленных норм расходов.

- В банковском секторе (и не только) становятся актуальными такие показатели премирования, как объем задолженности, количество должников среди клиентов, средний срок существования задолженности в днях.

- Снижение размера премии (без изменения показателей и критериев премирования). Многие работодатели считают, что в условиях кризиса возникнет переизбыток квалифицированных кадров на рынке труда, и работники будут готовы к любым условиям оплаты. Некоторые предприятия поступают очень просто – выплачивают премию сотрудникам предприятия по принципу «деньги есть – будет премия, нет денег – нет премии».

- Изменение значения показателей премирования. При снижении объемов продаж и объемов выручки значения показателей премирования оказываются недостижимыми, мотивирующая функция системы премирования снижается, заинтересованные ранее работники перестают стремиться к достижению «заоблачных» показателей. Выход может быть в снижении порогового значения показателей премирования и, соответственно, минимальных размеров премии при его достижении. Уменьшение премиальных должно быть соизмеримо со снижением значения показателей. При этом необходим постоянный мониторинг изменения показателей деятельности предприятия.

- Вновь создаваемая система премирования зачастую сводится к формированию премиального фонда и его распределению между сотрудниками по установленным руководителями параметрам или по субъективному мнению руководителей. Подобные системы премирования персонала достаточно распространены за рубежом. Используются они и в некоторых российских компаниях, но пока воспринимаются работниками негативно, поскольку те не могут напрямую влиять на размер своей премии. Кроме того, система слишком непрозрачна.

Пример 3. Показателем пример компании «Брок-Инвест-Сервис»², которая столкнулась с проблемой, аналогичной описанной в Примере 2. Только руководство этой компании

² Секрет фирмы. 2009. № 4. С. 80–81.

выбрало иную стратегию, ориентированную на сохранение команды и заинтересованности персонала: снизила пороговые плановые значения, устранила из системы мотивации ряд коэффицентов, которые в новых условиях оказались недостижимыми либо потеряли актуальность. Для сплочения команды ввели групповое премирование, которое уже практиковалось в аналогичных условиях (в кризис 1998 г.).

Итог: в рекордно короткие сроки компания вышла на плановые объемы продаж, сохранила и высокую прибыльность, и эффективную команду сотрудников.

Отличный повод навести порядок

Кризис мобилизует руководителей предприятия на поиск способов повышения эффективности использования трудовых ресурсов путем внедрения, в частности, эффективных систем премирования.

Эффективная система премирования должна:

- стимулировать сотрудников на выполнение целей компании;
- быть понятной работникам;
- быть выгодной как руководителю, так и сотруднику;
- быть внутренне непротиворечивой.

Иначе среди проводимых предприятиями изменений будут как конструктивные, так и деструктивные с точки зрения премирования персонала. Однако нельзя однозначно относиться к данным вариантам изменений, так как на первый взгляд негативные примеры корректировки систем премирования могут оказаться спасительными для предприятия и соответственно для сотрудников, которые остались работать на нем, несмотря на тяжелое финансовое положение.

Конечно, мотивировать система премирования персонала будет только тогда, когда помимо материального стимулирования руководитель будет применять методы нематериальной мотивации. А деятельность сотрудников будет эффективной только в случае совпадения целей предприятия и каждого работника.

«Стратегу», принимающему решение, сначала следует определиться с фазой кризиса, в которой находится предприятие, а уже после решать, как действовать.

Кризис бывает разный...

Классификации кризисного состояния многими авторами и сегодня сводятся к давно разработанной системе классификации по четырем фазам кризиса – четырем степеням сложности проблемы, которые несут в себе разные угрозы для предприятия, и, соответственно, требуют различных подходов к решению задачи оздоровления бизнеса³.

Фаза	Следствие	Основные меры
Первая – снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле)	Ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития	Стратегические: пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия Тактические: снижение издержек, повышение производительности
Вторая – убыточность производства	«Проедание» резервов предприятия (если таковых не обнаружили – быстро наступает третья фаза)	Реструктуризация предприятия
Третья – истощение или отсутствие резервов	На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства	Оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации
Четвертая – неплатежеспособность	Возникает угроза остановки производства и (или) банкротства	Экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса

³ Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 4. С. 95.

Как видно из таблицы, оперативные меры могут помочь только предприятию, находящемуся в одной из первых фаз (пока есть собственные средства). Начиная с третьей фазы, необходимо привлекать средства со стороны. Как правило, при отсутствии стратегии выхода из кризиса привлечение этих ресурсов и трудоемко, и практически бессмысленно, поскольку вложение изысканных средств не даст желаемого результата.

Алгоритм выхода из кризиса, на какой бы фазе предприятие ни находилось, сводится к последовательному восхождению к первой фазе, откуда – уже оперативными методами, можно достичь «докризисного уровня».

По основным симптомам довольно просто распознать, на какой именно фазе кризиса находится предприятие. Дальнейшие шаги определяются по результатам этой диагностики.

Особенности построения системы премирования персонала предприятия в зависимости от стадии развития кризиса

Первая фаза – «снижение эффективности». Финансовая задача на данной фазе – не допустить снижения прибыли ниже запланированного уровня. Премияльный фонд предприятия в этих условиях целесообразно формировать в зависимости от прибыли предприятия. Необходимо установить норматив размера премияльного фонда в процентах от прибыли, что и позволит оперативно контролировать выполнение плана.

Персонал предприятия разбивается на группы по выполняемым функциям (общим) и степени влияния на прибыль предприятия. Снижение расходов и повышение доходов становятся основными задачами. Группе персонала, напрямую влияющей на выполнение основных задач, устанавливается больший диапазон премирования – шире возможности вознаграждения за достигнутый результат.

Ставка премирования устанавливается прогрессивной, то есть перевыполнение плана приветствуется.

Минимальный порог выполнения показателей премирования должен быть адекватен внешним и внутренним условиям.

Это особенно важно для сотрудников подразделений продаж. Нельзя премировать только за достижение показателей по прибыли, в премиальный фонд необходимо заложить сумму премий за особые достижения (привлечение новых клиентов, предложение эффективных методик развития предприятия и т.д.).

Периоды, за которые выплачивается премия, следует сократить, но предусмотреть постоянный контроль показателей доходов, расходов и прибыли предприятия.

Премирование подразделений обеспечения, производства и поддержки должно производиться при условии выполнения предприятием плана прибыли.

Предпочтительные системы премирования – на базе KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели деятельности) или на основе трансфертных цен.

Материальное стимулирование, базирующееся на таких принципах, позволяет оперативно контролировать выполнение финансового плана и создает эффективную команду, готовую действовать в условиях роста.

Вторая фаза – «убыточность производства». В этой фазе небольшая коррекция трудовых усилий не поможет – затраты предприятия уже превышают расходы. Требуется такая система мотивации, которая, не увеличивая расходов на выплату заработной платы, повысит нацеленность сотрудников на результат. Целесообразно перераспределить постоянную и переменную части оплаты труда, снизив первую и повысив вторую (с учетом выполнения показателей премирования).

Персонал нужно ориентировать на достижение результатов по следующим направлениям: увеличение доходов предприятия; снижение расходов; развитие новых направлений деятельности, совершенствование процесса производства. При этом премия выплачивается только при условии достижения фактического значения показателей. Система премирования распространяется только на персонал, участвующий в упомянутых процессах.

На второй фазе кризиса одним из наиболее действенных инструментов оказывается нематериальное стимулирование.

Главная цель руководителя – объединить всех сотрудников в одну команду и каждого заинтересовать в выживании компании. Приведенная выше система премирования может отлично дополнить нематериальное стимулирование.

Третья фаза – «истощение». На данной стадии кризиса важнейшим и наиболее эффективным инструментом влияния на сотрудников может быть нематериальное стимулирование.

Система материального премирования целесообразна для ключевых сотрудников и руководителей, причем выплаты премии могут осуществляться только по факту стабилизации компании.

Четвертая фаза – «неплатежеспособность». Ее характеризует интенсивная санация предприятия. Применять на этой фазе систему премирования бессмысленно, поскольку средств для выплаты заработной платы у предприятия нет.

* * *

Указанные четыре набора мер не универсальны, в каждой конкретной ситуации применять эти методы следует с оглядкой на другие факторы финансового, экономического, политического характера. Главное, не следует забывать, что важно не просто движение вперед, нужно еще и правильное направление. Те, кто сегодня об этом помнят, уверенно смотрят в будущее, сплачивают ряды и готовятся к лучшему.

Введение эффективной системы премирования на предприятии, особенно во время кризиса, становится действенным инструментом стратегии. Человеческие ресурсы, как уже неоднократно доказывали многие теоретики и практики управления, – это самые важные ресурсы предприятия. Если нет эффективной команды, все другие антикризисные меры обречены на провал, что наглядно продемонстрировали и кризис 1998 г., и текущие события. Еще раз подчеркнем: серьезным антикризисным мерам должен предшествовать столь же серьезный анализ. В противном случае позитивный результат становится, скорее, случайностью, а вот негативный – закономерностью.