

□ Внедрение новой системы вознаграждения на предприятии

Всякие изменения встречают сопротивление. Поэтому, чтобы их провести, необходимо проанализировать и предсказать, какое сопротивление может встретить планируемое изменение; по возможности минимизировать сопротивление (потенциальное и реальное); установить статус-кво нового состояния.

При внедрении изменений в системе оплаты труда возникает сопротивление персонала, которое может привести к их провалу. Рассмотрим **факторы, способствующие успеху проведения изменений**

1. **Понимание цели изменений.** □ **Мотивация на изменения.** Нужно объяснить сотрудникам, для чего компания проводит данные изменения и что она хочет получить в результате их внедрения, т.е. должно быть понимание цели — «куда бежим?». Для того чтобы люди двигались вперед, им необходимо доказать невозможность оставаться на месте, а также заблокировать движение в неверных направлениях.

2. **Руководство изменениями.** Если ответственный за проект имеет недостаточно высокий должностной ранг, то вряд ли проводимые изменения будут успешными.

3. **Вовлеченность в процесс.** Руководители и сотрудники должны быть вовлечены в процесс проведения изменений. Предоставьте менеджерам возможность выдвигать собственные идеи. Большого успеха добиваются компании, руководители которых участвуют в проекте разработки системы оплаты труда, целей и ключевых показателей деятельности.

4. **Наличие ресурсов для проведения изменений.** Прежде чем проводить изменения, нужно просчитать бюджет, необходимый для их внедрения: наличие финансовых, человеческих и временных ресурсов. Остановка на полпути ввиду их

отсутствия приводит к демотивации сотрудников на проведение изменений в будущем.

5. Своевременность проведения изменений. Нужно учесть внешние факторы, внутреннюю ситуацию в компании, существующие проблемы и актуальность проведения изменений. Часто новые методики внедряются только потому, что это «модно», «большинство предприятий их уже использует» или «так как это успешные западные методики».

6. Фокусирование на приоритетных целях. В некоторых компаниях руководители, проводя реструктуризацию, осуществляют целый ряд существенных изменений: внедряют систему менеджмента качества и систему бережливого производства, проводят реинжиниринг всех бизнес-процессов, осуществляют структурные изменения, совершенствуют систему оплаты труда, оптимизируют численность персонала и т. д. При проведении такого количества изменений руководителям приходится посвящать этому много времени, проводить интервью с консультантами, заполнять различные анкеты, разбираться во всех внедряемых новых методиках, терминах и т.д. Кроме того, им нужно еще и выполнять свои непосредственные обязанности, решать проблемы и поставленные вышестоящим руководством задачи. В результате у руководителей возникают внутреннее сопротивление изменениям и раздражение. Возрастающая нагрузка может привести к стрессу, а в дальнейшем — к снижению их результативности или даже к некоторым сбоям в работе.

7. Четко определенные роли и обязанности. При совершенствовании или разработке новой системы оплаты труда нужно четко определить как обязанности и ответственность всех участников проекта (экспертной группы), так и сроки выполнения поставленных задач, этапов проекта.

8. Консультации. В период проведения изменений руководителю проекта нужно быть готовым оказывать консультационную поддержку всем остальным менеджерам компании. Поскольку индивидуальные консультации потребуют достаточно больших временных затрат, целесообразно провести презентацию новой системы оплаты труда или обучающий семинар для всех руководителей.

9. Риск. Каждое изменение несет определенные риски. Поэтому, прежде чем его проводить, нужно взвесить возможные риски.

Таким образом:

- Для того чтобы система вознаграждения была эффективной, нужно учесть

мотивационные факторы сотрудников и предпочтения работников в определении составных частей их компенсационного пакета с учетом трудовых затрат.

- Для того чтобы изменения получили поддержку всех сотрудников компании, объясните руководителям и сотрудникам необходимость их проведения и невозможность сохранять прежнее положение вещей, а также блокируйте движение в неверных направлениях.

- Для того чтобы внедрение прошло успешно, вовлекайте руководителей и сотрудников в процесс проведения изменений.

- Чтобы измерить эффективность новой системы оплаты труда, сопоставьте отношение и динамику показателей, характеризующих результаты производства продукции или объемов продаж и фонд премирования: просчитайте, какой эффект приносит каждая копейка, выплаченная в виде премии работникам предприятия.

Основные этапы создания комплексной системы мотивации и оплаты труда

- **1-й этап. Разработка целей системы мотивации и оплаты труда в соответствии с целями предприятия**. Прежде всего нужно сформулировать стратегические цели предприятия, а также цели системы вознаграждения и в соответствии с ними определить специфичное для вашей компании соотношение составляющих совокупных доходов.

- **2-й этап. Определение эффективных мотивирующих факторов**. При разработке системы вознаграждения важно учесть мотивационные факторы сотрудников. В крупной компании можно провести такой анализ для ценных работников и руководителей, а его результаты учесть при определении соотношения (долей) составляющих совокупного пакета: постоянной и переменной части зарплаты, надбавок, доплат и льгот.

- **3-й этап. Определение демотивирующих факторов**. Демотивирующие факторы, такие как высокий уровень конфликтности в коллективе, отсутствие взаимоуважения, недоверие сотрудников и непонимание ими необходимости нововведений, приводят к провалу внедряемых изменений. Следует провести изменения во внутренней среде предприятия.

- **4-й этап. Выбор инструментов (методов) для формирования системы оплаты труда**: балльно-факторный метод для оценки должностей; система управления по целям (management by objectives); система сбалансированных показателей (balanced scorecard); система депремирования и т.д. Задача специалистов — выбрать наиболее подходящую и эффективную для вашей компании методику.

- **5-й этап. Разработка целей, проведение их декомпозиции.** Проведите сессию стратегического планирования, определите цели компании и осуществите их временную и иерархическую декомпозицию.

- **6-й этап. Разработка проекта системы оплаты труда и мотивации персонала:** проведите оценку должностей/рабочих мест, используя балльно-факторный метод, и в соответствии с полученными результатами разработайте или скорректируйте постоянную часть зарплаты. Разработайте также переменную часть зарплаты на основе выбранной методологии. Если вы решили использовать систему управления по целям или систему сбалансированных показателей, вам необходимо определить цели и KPI, а также критерии их измерения и матрицы премирования.

- **7-й этап. Разработка системы льгот.** Проведите анализ потребностей сотрудников/руководителей и выберите ту или иную систему формирования льгот. При переходе на монетизацию льгот тщательно взвесьте и просчитайте все последствия ее внедрения.

- **8-й этап. Разработка системы материальной немонетарной мотивации.** Проанализируйте, какие методы нематериальной мотивации используют ваши руководители, каким образом они осуществляют обратную связь с сотрудниками, как делегируют полномочия и т.д. Исследуйте удовлетворенность ваших сотрудников, в том числе существующим психологическим климатом и стилем руководства в вашей компании. В зависимости от результатов анализа разработайте программу обучения руководителей навыкам нематериальной мотивации.

- **9-й этап. Проведение тестового прогона.** Проведите тестовый прогон вновь созданной или усовершенствованной системы оплаты труда и мотивации. Проанализируйте изменения в зарплатах сотрудниках. Проведите мониторинг рынка зарплат в вашей сфере деятельности. Сравните их с рыночными зарплатами, при необходимости внесите нужные изменения. Желательно, чтобы у сотрудников, выполнивших цели на 100%, произошло увеличение дохода как минимум на 15%. Для них это будет стимулом для перехода на систему оплаты труда по результатам. Рост заработной платы результативных сотрудников компенсируется ее снижением у неэффективных, т.е. произойдет не увеличение премиального фонда, а его перераспределение.

- **10-й этап. Обсуждение новой системы вознаграждения.** Сделайте презентацию проекта для топ-менеджеров. Проведите обсуждение проекта и внесите в него необходимые изменения (корректировки).

- **11-й этап. Внедрение.** Ознакомьте всех сотрудников (под подпись) с новым положением о системе оплаты труда (вознаграждении). Оплата труда — это «определенные сторонами условия трудового договора», и об их предстоящих изменениях, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений, работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее чем за два месяца. В течение этого срока выплачивайте заработную плату по старой системе оплаты труда и предоставляйте данные по новой. Это даст сотрудникам возможность обратить внимание на изменения в их заработной плате, сделать выводы и в случае

необходимости поменять свое поведение или отношение к работе. Руководителю проекта по оплате труда нужно быть готовым к тому, чтобы оказывать консультационную поддержку руководителям.

- **12-й этап. Осуществление пилотного проекта.** Если в вашем холдинге несколько предприятий, то осуществите пилотный проект, т.е. первоначально внедрите данную систему на одном предприятии, проанализируйте результаты, учтите ошибки, усовершенствуйте и только потом внедряйте на других предприятиях.

Документационное обеспечение:

- коллективный договор;
- «Положение о системе оплаты и стимулирования труда персонала»;
- «Правила внутреннего распорядка»;
- «Программа подготовки персонала к проведению изменений»;
- анкета, чтобы выяснить состояние степени удовлетворенности работников и их потребностей, а также выявить мотивационные факторы.

<http://www.prostobiz.ua>

Статья