

Создание модели мотивации персонала на основе функциональных цепочек ценностей

УДК 331.225.3



Александр ИГНАТЮК,
аспирант

Научный руководитель –
МАНЦЕРОВА Татьяна
Феликсовна, кандидат
экономических наук,
доцент

Александр ИГНАТЮК. Создание модели мотивации персонала на основе функциональных цепочек ценностей. В существующей системе экономических отношений все более значимым конкурентным преимуществом становится человеческий капитал. Технологический прогресс ведет к сокращению роли рабочего персонала и росту влияния инженерно-технических и административно-управленческих компетенций. Важнейшим вопросом менеджмента реального сектора экономики становится повышение эффективности труда таких работников, что сложно оценить количественными показателями. С целью решения данной задачи автором предлагается внедрение модели мотивации, основанной на функциональных цепочках создания ценности для бизнеса.

Ключевые слова: мотивация, административный персонал, управление персоналом, эффективность труда.

Aliaksandr IHNATSIUK. Creating a model of staff motivation based on functional value chains. In the existing system of economic relations human capital is becoming an increasingly important competitive advantage. Technological progress reduces the role of blue-color staff and increases the influence of engineering and technical and administrative and managerial skills. The most important objective for the real sector of the economy is to increase the efficiency of such personnel, which is difficult to assess in quantitative indicators. In order to solve this problem, the author suggests a staff motivation model based on functional value chains for business.

Keywords: Motivation, administrative staff, personnel management, labor efficiency.

Проблема эффективности использования трудовых ресурсов в современном глобализированном мире актуальна как никогда. Все меньше конкурентоспособность экономических агентов зависит от овеществленных средств производства (станков, зданий, доступности ресурсной базы). На примере автомобилестроения можно уверенно сказать, что технологии и конструкторская база основных игроков находятся на сопоставимом уровне. Новые разработки лежат в общей плоскости, и все понимают, что завтра из ниоткуда не появится новый игрок, предлагающий кардинально новый продукт или новую технологию.

Пандемия коронавирусной инфекции поспособствовала появлению выражения «люди – новая нефть». Действительно, сегодня в самых разных сферах жизнедеятельности человека и экономической деятельности в частности основным ресурсом, который обладает уникальностью и наибольшим потенциалом к монетизации, является человеческий потенциал.

Рассмотрим человеческий потенциал с точки зрения конкурентоспособности и развития машиностроительных предприятий. В условиях современного развития технологий основой конкурентного преимущества является эффективность

[ОБ АВТОРЕ]

ИГНАТЮК Александр Сергеевич.

Родился в 1989 году в г. п. Большая Берестовица Гродненской области.

Окончил Белорусский национальный технический университет (2012), магистратуру БНТУ (2013), аспирант этого вуза.

С 2012 года работает в ОАО «МАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛАВТОМАЗ»: экономист, ведущий экономист, начальник отде-

ла, начальник управления ценообразования, заместитель начальника главного управления экономики. С 2019 года – заместитель генерального директора – директор по экономике.

Автор 10 научных публикаций.

Сфера научных интересов: развитие эффективности управления трудовыми ресурсами в промышленности Республики Беларусь.

бизнес-процессов компании и ее способность генерировать сложный инженерно-технический продукт. Сегодня не важно, где находятся производственные мощности, физически производящие машину. Важно, кто и как спроектировал ее, провел инжиниринг, вывел на рынок и сопровождает в течение жизненного цикла.

В результате важнейшим направлением менеджмента крупных машиностроительных компаний является, во-первых, формирование команды творческих, инициативных, нацеленных на результат инженерно-технических работников, а во-вторых, создание внутренней системы, которая будет обеспечивать наиболее эффективную работу инженерно-технического и административно-управленческого персонала [1].

В настоящее время большинство предприятий машиностроения Республики Беларусь имеют линейно-функциональную структуру управления, которая в целом позволяет решать поставленные задачи и обеспечивать управляемость бизнес-процессами. Структура персонала такова, что численность административно-управленческого и инженерно-технического персонала в среднем составляет 25–35 % от общего числа работающих. Доля данной категории трудовых ресурсов будет иметь постоянную тенденцию к росту в среднесрочной и долгосрочной перспективе, поскольку уровень технологии, автоматизации и роботизации промышленности Республики Беларусь сегодня хотя и отстает от среднемировых, но однозначно будет повышаться, а это повлечет за собой снижение численности низкоквалифицированного рабочего персонала и рост потребности в инженерных и управленческих компетенциях.

Анализ существующей структуры управления промышленных предприятий показал, что для целей построения системы мотивации вертикально ориентированная структура имеет ряд ограничений. К примеру, зависимость линейного персонала от одного руководителя ведет к перекосам в пользу задач, наиболее остро стоящих перед руководителем в конкретный момент времени. А это значит, что некоторые направления работы будут производиться по остаточному принципу.

Система мотивации (премирования) сегодня строится, как правило, на основании оценки выполнения KPI (показателей премирования), которые доводятся до подразделения в целом и часто не учитывают распределение задач и обязанностей внутри подразделения. Более того, учитывая, что оценка труда административно-управленческого и инженерно-технического персонала зачастую является качественной (сложно оцифровывается) и во многом зависит от субъективной оценки руководителя, этого пытаются избежать, и показателями премирования часто становятся общезаводские показатели, влияние конкретного подразделения на которые не является очевидным для работника. К примеру, одним из показателей премирования инженерно-технического и административно-управленческого персонала ОАО «МАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛЛАВТОМАЗ» является выполнение задания по энергосбережению. Если линейный руководитель (к примеру, технический директор, в подчинении которого находится управление главного энергетика) влияет на этот показатель, то некоторые службы, подчиненные ему (к примеру, управление главного конструктора) влияют на данный показатель слабо (только в части своего потребления электроэнергии на освещение, отопление, работу офисной техники). В результате показатель премирования за выполнение задания по энергосбережению практически никак не влияет на мотивацию конструкторской службы и является случайным фактором, от которого, тем не менее, зависит уровень оплаты труда.

Таких примеров много и они касаются практически всех работников умственного, управленческого труда независимо от формы собственности или отраслевой принадлежности предприятия. Исключением являются те профессии, результат труда которых легко посчитать, оцифровать и фактически перевести их на сдельную форму оплаты труда (к примеру, менеджеры по продажам).

С целью ухода от описанной проблемы предлагается создание для инженерно-технического и административно-управленческого персонала мотивационной модели на основе функциональных цепочек создания ценности для бизнеса.

Модель подразумевает систему мотивации на основе обратной связи от «внутреннего заказчика» для каждой функциональной единицы.

Внутренний заказчик – работник, группа работников, связанных одной функцией, или структурное подразделение, использующие в своей работе результаты интеллектуального труда рассматриваемой функциональной единицы и относящиеся вместе с ней к одному нанимателю.

Под функциональной единицей может пониматься один работник, структурное подразделение в полном составе, часть структурного подразделения. При этом группировка по функциональным единицам не влечет за собой изменение

организационной структуры предприятия. Линейное руководство остается, а сетка функциональных единиц накладывается на структурную схему исключительно для мотивационных целей.

Первым шагом в модели является определение для каждого инженерно-технического и административно-управленческого работника перечня основных его задач и наиболее важных «внутренних заказчиков» результатов его труда. Опытным путем установлено, что оптимально, если таких заказчиков будет от трех до пяти.

В случае если внутренний заказчик для какой-либо функции не определен, данную функцию необходимо рассмотреть более детально. Возможны три варианта:

Таблица 1. Формирование задач, внутренних заказчиков и критериев оценки эффективности работы функциональной единицы на примере экономистов по ценообразованию и инженеров-конструкторов по автомобильной технике ОАО «МАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛАВТОМАЗ»

Источник: авторская разработка.

Категория работников	Задачи	Внутренний заказчик	Критерий оценки
Экономист по ценообразованию	Формирование конкурентоспособных цен на продукцию, которые будут способствовать продажам	Коммерческая служба	Динамика выручки; количество проигранных тендеров по ценовому фактору
	Выполнение требований собственника по обеспечению доведенного уровня рентабельности продаж	Управление планирования и остаточности (контроллинг и управленческий учет)	Рентабельность продаж за отчетный период; амплитуда отклонений плановой рентабельности от фактической
	Соблюдение законодательства о ценообразовании и локальных нормативных актов	Начальник управления ценообразования, сам работник	Отсутствие замечаний при проведении проверок (внутренних и внешних) по соблюдению законодательства и локальных нормативных актов о ценообразовании
Инженер-конструктор по автомобильной технике	Соответствие разработанной техники запросам рынка и техническому заданию	Служба маркетинга (в части соответствия техническим требованиям) Управление ценообразования (в части соответствия целевой цене и себестоимости)	Отсутствие недостатков (отклонений от ТЗ), препятствующих продвижению на рынке; отклонение плановой себестоимости нового продукта от целевого значения (указанного в ТЗ)
	Техническая реализуемость конструкторских разработок	Управление главного технолога	Возможность реализации конструкторской разработки на имеющемся оборудовании и в рамках выработанных техпроцессов; обоснованность предложений по продуктам, требующим изменения техпроцессов и закупки оборудования
	Соответствие требованиям сертификации, безопасности, допуска к дорожному движению и т. д.	Технический директор, сам работник	Отсутствие отказов в выдаче сертификатов, допуску к дорожному движению и т. д.

- функция работает на внешнего заказчика и является ключевой для организации;
- функция работает на внешнего заказчика и не является ключевой для организации;
- функция имеет ограниченную (разовую) востребованность либо не востребована вовсе.

В первом случае рассматриваемый работник или группа работников является важным звеном в организации. Для нее необходим отдельный индивидуальный подход, предусматривающий оцифровку обратной связи от внешнего заказчика либо построение косвенных связей с внутренними заказчиками, основанных на результате труда данной функции.

Во втором случае необходимо задуматься о целесообразности содержания данной функции в штате организации. Сегодня неключевые функции зачастую дешевле и эффективнее передавать на аутсорсинг. Крупные аутсорсинговые компании, как правило, делают услугу эффективнее и с меньшими затратами, чем штатные работники. Эффект специализации и масштаба сегодня как никогда важен.

В третьем случае нужно срочно принимать решение о ликвидации данной функции и при необходимости заказывать ее на стороне.

Далее рассматриваемые работники группируются исходя из общности внутренних заказчиков.

Представим данный шаг на примере экономистов по ценообразованию и инженеров-конструкторов по автомобильной технике ОАО «МАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛАВТОМАЗ» (табл. 1).

В случаях, когда задачей работника является соответствие требованиям законодательных и иных локальных нормативных актов, внутренним заказчиком будет являться линейный руководитель этого работника, а также сам работник, поскольку в данном случае именно они несут ответственность и в первую очередь заинтересованы в соблюдении всех требований законодательства и отсутствии штрафных и иных санкций за их несоблюдение.

Вторым шагом в модели является определение критериев оценки и порядка сбора обратной связи от внутреннего заказчика.

Критерии должны быть по возможности оцифрованы. Исходя из опыта пилотной эксплуатации модели, рекомендуется использовать не более 3–5 критериев оценки со стороны одного внутреннего заказчика. Из этих критериев (возьмем среднее число 4) желательно, чтобы 3 были количественными и могли легко просчитываться любым работником самостоятельно (к примеру, для внутренней цепочки экономисты по ценообразованию – работники коммерческой службы – количество тендеров, проигранных по ценовому фактору, рост выручки от реализации к предыдущему периоду, количество запросов по расчету ценового предложения, не рассмотренных в установленный локальными нормативными актами срок).

Один критерий должен являться качественным и выражаться в оценке внутренним потребителем уровня взаимодействия с внутренним поставщиком. Да, он будет субъективным и с этим необходимо осознанно соглашаться, поскольку таким категориям, как микроклимат во взаимоотношениях между подразделениями, уровень доверия, скорость принятия решений, оперативность и отсутствие формализма в работе и другим качественным и часто субъективным характеристикам взаимоотношений в организациях промышленного сектора, часто не уделяется должного внимания. Устоявшаяся вертикально-интегрированная структура управления зачастую влечет за собой излишний формализм, избыточный документооборот и затягивание принятия решений. По нашему мнению, в этой плоскости лежит серьезный резерв повышения эффективности использования потенциала административно-управленческого труда в промышленности.

Сбор обратной связи (оценки) от внутреннего заказчика должен происходить максимально просто и быстро. Желательно, чтобы обратная связь давалась не одновременно (к подведению итогов в конце месяца), а в процессе работы. Хорошим примером является банковская сфера – часто на кассах обслуживания устанавливаются небольшие планшеты, на которых клиенту предлагается ответить на один или несколько вопросов о качестве обслуживания и удовлетворенности клиента. Так и в работе инженерно-технического и административно-управленческого персонала необходимо создать достаточно простую интерактивную платформу, которая может быть встроена в систему электронного документооборота или ERP-систему компании. В данной системе внутренний заказчик сможет оценивать своего внутреннего поставщика по бизнес-процессу после каждой итерации взаимодействия. Конечно, некоторые критерии оценки будут определяться разово, по результатам отчетного периода (к примеру, рентабельность или рост выручки от реализации за период).

Следующий шаг – формирование структуры заработной платы сгруппированных административно-управленческих и инженерно-технических работников. Базовым правилом, общепризнанным для работников с повременной формой

оплаты труда, является распределение 70/30, где 70 % – фиксированная часть (оклад с соответствующими надбавками), а 30 % – переменная часть, которая зависит от выполнения заданий (критерии оценки эффективности работы – в табл. 1). В расчет не принимаются разовые поощрительные выплаты (к праздничным датам, по итогам года и пр.). Указанную структуру можно корректировать с учетом особенностей конкретного подразделения и направления бизнеса. Однако большинство исследователей не рекомендуют уменьшать долю фиксированной части повременщиков ниже 50 %, поскольку в таком случае может возникнуть дисбаланс, когда несколько узких, пусть и ключевых, направлений деятельности станут определяющими в системе оплаты труда, что вызовет отторжение в отношении других чуть менее важных с точки зрения конечного результата, но не менее значимых в плане построения эффективных бизнес-процессов в организации [2].

Далее необходимо сформулировать условия формирования переменной части. Каждому критерию оценки, получаемой от внутреннего заказчика, понадобится присвоить удельный вес (в зависимости от важности критерия) и составить шкалу влияния полученной оценки на уровень вознаграждения функциональной единицы. Опять же шкала не должна быть слишком сложной (оптимально до пяти уровней) и должна позволять работнику самому рассчитать уровень премии и заработной платы в любой момент времени исходя из текущей ситуации.

Возможность самостоятельно отслеживать уровень премии – важнейшее условие, которое сегодня помогает успешно внедрять изменения. Любые новшества, особенно мотивационные, сталкиваются с реакцией сопротивления. Люди не склонны отказываться от устоявшейся практики работы и оценки ее результатов. Насажение сверху работает слабо, особенно в рассматриваемом сегменте инженерно-технических и административно-управленческих специалистов.



Рисунок 1. Схема мотивационной модели

Источник: авторская разработка.

Поэтому крайне важно заинтересовать людей и дать им прозрачный механизм оценки своей деятельности. Если работник видит, что два-три месяца его расчеты эффективности труда совпадают с расчетами руководителя, он начинает верить в эту систему и использовать ее как инструмент повышения своего дохода, что одновременно влечет повышение эффективности труда подразделения и предприятия в целом. И наоборот, если работник усомнится в прозрачности механизма оценки, убедится, что предложенная руководством система непредсказуема и не зависит от результатов его труда, то механизм мотивации превратится в механизм демотивации. И все усилия, потраченные на внедрение, все средства, выделяемые на предложенный механизм стимулирования производительности труда, не только не принесут эффекта, но и во многом навредят: снизят мотивацию, доверие к руководству, вовлеченность персонала в достижение общего результата и ухудшат взаимоотношения с другими подразделениями.

Важнейшим этапом внедрения мотивационной модели будет являться процесс разъяснения и своевременного доведения до понимания работников целей внедрения и механизма действия новой системы [3].

А теперь рассмотрим, что собой представляет результирующая схема предлагаемой мотивационной модели инженерно-технического и административно-управленческого персонала на основе функциональных цепочек создания ценности для бизнеса (рис. 1).

Опыт внедрения подобной системы в экономической службе ОАО «МАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛАВТОМАЗ» показал, что предлагаемая модель имеет высокий потенциал повышения эффективности труда административно-управленческого персонала. Помимо материальной мотивации (денежной, в виде доли заработной платы), существенно растет и нематериальная, выраженная в росте вовлеченности персонала в общезаводские процессы. Экономист по ценам становится не просто офисным работником, производящим рутинные операции расчета обезличенных цен, – более тесный контакт с внутренним заказчиком (службой продаж) позволяет увидеть за каждым расчетом конкретный проект. А совместная работа над проектом – почувствовать свою причастность к его реализации, следовательно, повышается вовлеченность и причастность к осуществлению предприятием более крупных целей, к примеру выполнение бизнес-плана на текущий год. Работник начинает осознавать, что его влияние на один проект сегодня, а завтра на другой имеет значимость для деятельности предприятия в целом. Через такие последовательные шаги формируется понимание причастности к цели и миссии компании. А данные категории относятся к наиболее сложно формируемым формам нематериальной мотивации персонала, которые одновременно имеют наибольший эффект с точки зрения построения эффективного коллектива и использования трудовых ресурсов.

Статья поступила в редакцию 20.05.2021 г.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с. – (Серия «Деловой бестселлер»).
2. Друкер, Питер Ф. Эффективный управляющий / пер. А. Мкервали. – М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 2004. – 265 с.
3. Почему мы недооцениваем роль менеджмента [Электронный ресурс] // HBR. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/operationnoe-upravlenie/a25001>. – Дата доступа: 07.04.2021.