

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ: УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ

*Брауде Андрей -
Ефименко Ольга -
Леонова Инна -
Активные Формы*

*Журнал "Управление компанией"
№ 1 за 2004 год www.zhuk.net*

В последнее время все чаще у компаний возникают запросы не только на написание бизнес-плана реализации инвестиционного проекта, но и на помощь в защите проекта перед потенциальными инвесторами и сопровождении реализации проекта. Основная задача на данном этапе - не только корректно спрогнозировать развитие ситуации в будущем, но и обеспечить минимальное отклонение плана от факта при реализации проекта.

Отклонения, как показывает практика, возникают по двум основным причинам: неточное планирование при разработке бизнес-плана и неэффективное управление на этапе реализации проекта. Если первая причина в принципе понятна (быстро меняющиеся условия внешней среды, отсутствие опыта планирования и реализации проектов и т.п.) и достаточно хорошо исследована, то вторая вызывает у потенциальных инвесторов все больше опасений и нареканий. Суть ее состоит в том, что система управления, которая характеризует уже сложившийся бизнес, недостаточна для реализации инвестиционного проекта. Реализация инвестиционного проекта требует дополнительного управленческого контроля. Проблемы, возникающие по указанным причинам, в 40% случаев могут вызвать серьезные отклонения по выручке от реализации в сторону ее уменьшения, что автоматически приводит к проблеме недостаточной финансовой устойчивости, срыву графика возврата инвестиций и т.п. Более того, как показывает 7-летний опыт работы нашей компании в этой сфере, в 10-20% случаев проект останавливается с фиксацией убытков.

Общий подход к оплате труда - однозначная реакция уровня оплаты труда сотрудника на степень выполнения им поставленных задач.

По нашему мнению, основа успешной реализации инвестиционного проекта - эффективная управленческая команда, нацеленная на достижение не только текущего результата, но и результата реализации всего проекта. При формировании команды обязательно нужно учитывать опыт реализации проектов и уровень квалификации сотрудников. Кроме этого, важнейшим фактором, способствующим эффективной работе управленцев, является особое внимание к формированию системы мотивации и оплаты труда.

На основе практического опыта мы выработали следующие основные принципы системы оплаты труда (СОТ) для такой ситуации:

1. Основа системы оплаты труда - мотивация на достижение конкретных результатов по итогам периода. Поэтому система оплаты труда включает 3 составляющих: базовая часть (оклад), индивидуальная и корпоративная премия.
2. На каждом этапе реализации инвестиционного проекта доля указанных составляющих варьируется в зависимости от особенностей этапа.
3. Концепция системы оплаты труда обязательно включает аспекты нематериального стимулирования, придавая им особую значимость на определенных этапах развития проекта.
4. Суть подходов к оплате труда должна быть понятна всем управленцам. Каждый должен понимать, к чему приведут те или иные действия, как скажется на оплате труда отклонение плана от факта. Поэтому на каждом этапе реализации проекта применение указанных подходов к системе оплаты труда должно обязательно сопровождаться максимальным информированием всех заинтересованных лиц о содержании внедряемой концепции, технологии ее внедрения, сроках, ответственности и т.д.

Суть предлагаемой концепции: оплата труда должна быть жестко привязана к результату. Достичь этого можно путем разработки определенных показателей деятельности сотрудников, четкого определения обязанностей в рамках реализации проекта и принципов оценки выполнения ими поставленных задач. Общий подход к оплате труда - однозначная реакция уровня оплаты труда сотрудника на степень выполнения им поставленных задач. Разрабатывается необходимый баланс между базовой зарплатой и стимулирующей, переменной частью в оплате труда. Основной принцип: <Мы платим за точное, качественное и своевременное выполнение работы>.

Для наглядности введем формулу расчета оплаты труда:

$$ОТ = БЧ + ПЧ + КП,$$

где ОТ - совокупная оплата труда: все, что заработал сотрудник за месяц;

БЧ - базовая часть оплаты труда (оклад за отработанное время);

ПЧ - переменная часть оплаты труда, зависящая от результатов труда, индивидуального выполнения плановых задач сотрудником. Эта зависимость реализуется через определение K_p - коэффициента результативности (трудовой эффективности) работника;

КП - корпоративная премия, которая зависит от результатов деятельности подразделения и выплачивается за достижение стратегических целей (например, успешное завершение этапа проекта и т.д.).

Рассмотрим различные способы применения данной формулы оплаты труда в жизненном цикле инвестиционного проекта.

Допустим, предприятие приняло решение финансировать одно из бизнес-направлений за счет заемного капитала (кредита, инвестирования). Данный период для удобства можно рассматривать поэтапно.

Если рассмотреть график развития инвестиционного проекта, то представляется целесообразным выделить 4 основные фазы его реализации (см. рисунок).

Особенности реализации 1-й фазы

В данной фазе реализации проекта осуществляются следующие мероприятия:

1. Проводится экспресс-анализ бизнес-идеи на предмет ее инвестиционной привлекательности.
2. В случае положительного решения разрабатывается бизнес-план реализации проекта.
3. Проводятся переговоры с потенциальными участниками проекта.

Начиная реализацию проекта с этой фазы, предприниматели часто пренебрегают тщательным планированием на этом этапе. А зря. Работы уже затратны, а доходы проект еще не генерирует. Причем затраты (в случае реализации крупного проекта) могут достигать значительных сумм, так как требуют привлечения сторонних специалистов (консультантов) для наиболее качественного прогноза, от которого напрямую зависит успех реализации проекта. Поэтому важность данной фазы сложно переоценить.

Рассматривая подходы к мотивации сотрудников в данной фазе, необходимо отметить, что часто при разработке проекта на этом этапе система оплаты труда разработчиков никак не связана с результатами реализации проекта. Тем не менее представляется целесообразным замотивировать, например, составителей бизнес-плана на будущее минимальное отклонение плана от факта. Допустим, в случае отклонения не более 3% они получают бонус в размере фиксированной суммы или в виде процента от прибыли.

На нынешний же момент в соответствии с предложенной формулой целесообразно следующее соотношение составляющих частей в оплате труда сотрудников, участвующих в самой первой фазе проекта:

- 1.1. БЧ - 10%.
- 1.2. ПЧ - 80%.
- 1.3. КП - 20%.

Основной плановой задачей сотрудника, влияющей на переменную часть оплаты труда, становится разработка бизнес-плана реализации проекта. Корпоративная составляющая распространяется на группу разработчиков проекта и стимулирует их к согласованности действий по разработке проекта как единого целого.

Особенности реализации 2-й фазы

В данной фазе осуществляются поиск потенциальных инвесторов, привлечение финансирования и инвестирование. Необходимо отметить, что последнее ведет к тому, что, в отличие от первого этапа, остановить проект без серьезных потерь уже не удастся.

Наибольшее внимание на данном этапе следует уделить соблюдению сроков реализации календарного плана, разработанного на первом этапе. Это особенно важно, поскольку доходов у проекта на данном этапе еще нет. Что же касается затрат, то их с каждым днем становится все больше. Кроме инвестиций, возникают затраты на текущее функционирование проекта (зарплата, аренда, налоги, общехозяйственные расходы и т.п.). Нарушение сроков реализации данного этапа приведет к тому, что период начала продаж передвинется на более поздний срок. Соответственно увеличится и срок окупаемости.

Именно на этом этапе становится особенно актуальным основной принцип: <Мы платим за точное, качественное и своевременное выполнение работы>. Во главу угла становится формирование системы оплаты труда управленцев прежде всего по результатам. Особенности данного этапа:

1. ПЧ начисляется исходя из выполнения задач, которые ставятся в индивидуальном плане на каждый месяц. Каждой цели присваивается вес. Сумма весов равна 100%. Невыполнение какой-либо из целей приводит к уменьшению индивидуальной премии на величину веса этой цели.
2. Наиболее важное требование к реализации инвестиционного проекта - использование командного подхода в управлении. Именно поэтому возникает необходимость в наличии в рамках СОТа корпоративной премии. Механизм начисления корпоративной премии в данном случае необходимо взаимосвязывать с результатами выполнения календарного плана и целей бизнес-плана всей командой.
3. Рекомендуемое соотношение на данном этапе трех составляющих в оплате для всех участников проекта:

- 2.1. БЧ - 10%.
- 2.2. ПЧ - 45%.
- 2.3. КП - 45%.

Особенности реализации 3-й фазы

Особенность фазы: начинаются первые продажи. Самое важное на данном этапе:

1. Контроль затрат. Часто этой составляющей уделяют недостаточно внимания, особенно в случае, если объем продаж начинает оправдывать оптимистичные ожидания.
2. Гибкое бюджетирование: изменение объема продаж должно автоматически приводить к изменению плана по затратам. Только так можно обеспечить необходимую финансовую устойчивость. Данный подход особенно важен в случае, когда фактическая прибыльность оказывается выше запланированной и начинается <оптимистичное> финансирование затрат, связанных с увеличением зарплаты, дополнительными расходами на офис и т.д. (<деньги ведь есть>).
3. Возможно введение понедельного отслеживания реализации проекта. Это позволит более точно контролировать ход проекта и более гибко влиять на его развитие.

Понятно, что самым важным на данном этапе является контроль финансово-экономических результатов деятельности предприятия. Поэтому целесообразно в индивидуальных планах придавать максимальный вес достижению целей именно по этим показателям (объем продаж, затратам, чистой прибыли и т.д.). В рамках корпоративной премии целесообразно использовать процент от чистой прибыли и минимизации отклонений плана от факта.

Весомыми задачами в ежемесячных индивидуальных планах руководителей становятся своевременное составление и исполнение бюджета подразделений, плановый рост объемов продаж. Внутри ПЧ для сотрудников, связанных напрямую с продажами, может выделиться составляющая, рассчитываемая как процент от личного объема продаж сотрудника (или от маржинального дохода).

Рекомендуемое соотношение на данном этапе трех составляющих в оплате для всех участников проекта:

- 3.1. БЧ - 10%.
- 3.2. ПЧ - 65%. Здесь стимулирование осуществляется с помощью привязки к финансово-экономическим результатам и/или продажам (сюда может быть включен процент комиссионных от личных продаж).
- 3.3. КП - 25% (достижение общих целей подразделением).

Особенности реализации 4-й фазы

На данном этапе мы рекомендуем использовать стандартную систему оплаты труда по результатам, направленную на выполнение индивидуальных месячных планов. По сравнению с предыдущим этапом акцент в индивидуальных задачах переносится с роста объемов продаж на оптимизацию и сокращение затрат, финансово-экономические показатели.

Данный этап является завершающим: подводятся итоги реализации проекта. Поэтому возможно формирование системы премирования по итогам результатов всего проекта. Система премирования должна быть разработана и доведена до сотрудников перед началом реализации проекта. Она может быть реализована, например, в виде процента от прибыли проекта и т.п.

Подводя итоги, укажем общие принципы СОР в условиях инвестиционного проекта, которые актуальны на любой фазе реализации проекта:

- формирование структуры заработной платы должно быть ориентировано на достижение компанией стратегических и тактических целей на каждой фазе реализации проекта;
- расчет переменной части заработной платы должен производиться с использованием принципа оценки эффективности труда каждого сотрудника (через Кр), с понятными ему значениями этих критериев, способами оценки выполнения каждого критерия;
- размер корпоративной составляющей переменной части заработной платы должен быть связан с общими показателями эффективности работы всего бизнес-направления (или всей компании);
- при небольшом относительном весе ее базовой части оплата труда должна быть стабильна, а методы ее определения - понятны;
- следует установить прозрачность информации об оценке эффективности работы каждого сотрудника и всего бизнес-направления в целом.

Кроме рассмотренных выше подходов к определению СОР, еще одной особенностью мотивации в рамках инвестиционного проекта является использование нематериальных стимулов. Главный ресурс достижения окупаемости - люди, сотрудники данного направления. Для успешного прохождения столь трудного периода нужна сплоченная команда людей, группа единомышленников. Еще до наступления момента начала периода кредитования нужно четко объяснить людям, что впереди нелегкое время и компания не в состоянии гарантировать постоянный высокий заработок. Необходимо формировать благоприятный климат в коллективе, мотивировать сотрудников на достижение общих целей, довести до каждого, что требуется полная самоотдача, иначе не будет результата. Здесь главную объединяющую роль должен сыграть руководитель, сегодня он - главный вдохновитель на подвиги, он несет на себе груз ответственности за всех. Необходимы осознание целей коллективом, положительная оценка своих возможностей, уверенность в собственных силах, нацеленность на успех.

Сложность ситуации в том, что, как правило, в российских компаниях основное внимание уделяется именно материальному стимулированию сотрудников, а в данной ситуации для мотивации следует применять нематериальное, причем такое, чтобы компания не несла дополнительных расходов (например, отпадает обучение, кредитование сотрудников под выгодный процент и т.д.).

Немаловажный момент, относящийся и к тому, и к другому виду мотивации, - своевременное и полное информирование участников проекта о предполагаемых принципах оплаты их труда на различных фазах жизненного цикла проекта. Объяснение этих принципов с точки зрения рассмотренных выше этапов развития проекта и соответственно целей каждого этапа поможет руководителю и сотрудникам одинаково оценивать происходящее, не генерировать необоснованных взаимных претензий, а двигаться в одном, общем направлении и играть по принятым правилам. Это обеспечит эффективное управление при реализации инвестиционного проекта.

Практический опыт разработки и внедрения данной системы на российских предприятиях показывает, что это проект продолжительностью 3-5 месяцев с участием консультантов либо от 4 месяцев до 1 года в случае самостоятельной разработки и внедрения силами специалистов предприятия. Затраты на разработку и в том, и в другом случае окупаются благодаря получаемым результатам в виде выполнения плана по прибыли и т.п.

Таким образом, минимизировать риски реализации инвестиционного проекта, связанные с отклонением плана от факта, возможно, уделяя особое внимание формированию системы мотивации и оплаты труда управленческой команды. Гибкое использование принципов системы оплаты труда по результатам на каждом этапе инвестиционного проекта и внимание к нематериальным стимулам - необходимые условия успешной реализации инвестиционного проекта.