УДК 331.1

DOI: 10.24045/pp.2017.1.11

РАЗРАБОТКА МАТЕРИАЛЬНЫХ МОТИВАЦИОННЫХ СХЕМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Н. Г. Трегулова

*Кандидат экономических наук, доцент
Институт сферы обслуживания
и предпринимательства (филиал)
Донской государственной технической
университет
г. Шахты, Ростовская область, Россия*

DEVELOPMENT OF MATERIAL INCENTIVE SCHEMES OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

N. G. Tregulova

*Candidate of Economic Sciences, assistant professor
Institute of services industry and businesses
(branch), Don State Technical University
Shahty, Rostov region, Russia*

Abstract. The article presents the issues related to the need for the development of its incentive schemes for various companies. It is determined that the number of values of performance indicators in each incentive scheme should not exceed five. The approximate plan of development of motivational schemes of the company and the list of participants of the motivational scheme. Note that an important factor of successful functioning of enterprises incentive schemes, besides the quality of the system itself, is the same and the process of implementation of performance indicators. The introduction of incentive schemes will allow staff to better understand the limits of their powers and duties, gradually get used to the new evaluation criteria of their work.

Keywords: personnel; motivation; payment; performance; purpose; enterprise.

Управление материальной мотивацией или, точнее, создание системы соответствия достижения сотрудниками целей размеру их переменной части дохода стало одной из насущных задач руководителей российских организаций. Считается, что единой общепризнанной методологии разработки ключевых показателей эффективности не существует. Ключевыми показателями эффективности с разной степенью точности называют десятки методов разработки механизмов денежной мотивации. При разработке материальных мотивационных схем системы управления персоналом стоит отметить следующие подходы и методики:

- модель экономической добавленной стоимости для расчета финансовых ключевых показателей эффективности «верхнего» уровня;
- система сбалансированных показателей – комплексная модель описания стратегических показателей компании;
- функциональные показатели эффективности – показатели, отражающие не степень выполнения целей, а основные параметры исполнения трудовой функции работника;
- проектные показатели эффективности – показатели, отражающие степень успешности реализации проекта в установленные сроки;

- исполнение стандартов, регламентов и правил;
- выполнение планов, задач и поручений;
- оценка по компетенциям – комплексная методика оценки ключевых качеств работника, определяющих результаты его труда;
- показатели эффективности персонала – для коммерческого блока предприятия может быть разработана отдельная от всего предприятия методология выработки показателей и компенсационной схемы.

Сотрудникам предприятия не всегда ясны стратегические цели руководства предприятия, кроме того, не только производственный персонал, чьи результаты имеют хотя бы количественное выражение, участвует в росте производственных показателей. Использование ясных и четких механизмов достижения высоких качественных и количественных результатов окажет дополнительную мотивационную поддержку персоналу [3, с. 218].

Цели, ставящиеся перед работниками предприятия, должны быть сформулированы достаточно четко. Без выполнения данного условия, без уверенности сотрудников в том, что их трудозатраты будут с соответствующей мерой вознаграждены, руководству предприятия не стоит ожидать от них работы в полную силу, т. к. именно оценка результатов мотивирует сотрудников на достижение поставленных целей.

Практическое применение системы сбалансированных показателей показывает, что данная система, это тактическая система, но она также используется для управления стратегией организации. С помощью системы проверяется полнота, дей-

ственность и актуальность стратегии организации, она используется для оценки работы коммерческой организации [1, с. 10].

Что дает предприятию использование системы оплаты труда на основе ключевых показателей деятельности:

- измерение эффективности любого работника, организационной единицы или вообще всей структуры;
- ориентация работы персонала на конкретные результаты;
- контроль за достигнутыми и плановыми показателями работы предприятия;
- упрощение расчета фонда оплаты труда.

Количество значений показателей деятельности в каждой мотивационной схеме не должно превышать 5 показателей, а разброс значений показателей и их смысл предприятие определяет на свое усмотрение, так как на этот процесс могут оказывать влияние самые различные исходные данные: сложившаяся на рынке практика оплаты труда на данной позиции, поставленные цели, специфика деятельности предприятия, математические расчеты нормативов фонда оплаты труда.

Мотивационная схема предприятия должна давать четкий ответ, какой смысл имеют полученные результаты, так как это будет самым прямым образом отражаться на размере заработной платы тех или иных сотрудников.

Примерный план разработки мотивационной схемы предприятия включает в себя несколько этапов:

- 1) Разработать на основе организационной структуры предприятия перечень участников мотивационной схемы, пример такого перечня представлен в таблице 1:

*Таблица 1***Перечень участников мотивационной схемы**

Уровень	Цели (факт/план)
Владелец / генеральный директор	Достижение целей первого уровня
Управленческий персонал / руководители подразделений	Достижение целей второго уровня + постановка целей и планирование результатов рядового персонала предприятия
Исполнители / персонал предприятия	Достижение поставленных целей + выполнение текущих задач

2) В соответствии с целями предприятия, по каждому уровню организационной структуры предприятия определить перечень, вес применяемых в мотивационной схеме ключевых показателей эффективности, а также методику их расчета. Каждый прием стимулирования предполагает достижение персоналом определенного условия по качеству труда [2, с. 56]. Каждая должность в организационной структуре подразумевает свой набор показателей эффективности. Ключевой момент в измерении показателей – отношение фактически полученного результата к плановому.

3) Задать границы разброса значений показателей выполнения, определив их коэффициенты и смысл. Например, выполнение плана менее, чем на 50 % очевидно недопустимо, поэтому коэффициент при достижении подобного результата должен равняться 0. Однако необходимо заблаговременно предусмотреть и такой момент, как перевыполнение плана. На этапе планирования не должно быть занижения плана, который потом будет легко выполнить и перевыполнить. В целях управления точностью планирования, вполне возможно применение следующей схемы установления коэффициентов при перевыполнении плана:

101–110 % от плана → коэффициент 1,1
111–120 % от плана → коэффициент 1,2
121–130 % от плана → коэффициент 1,3
131 % от плана и более → коэффициент 1.

Предложенная выше методика установления коэффициентов должна удерживать сотрудников предприятия от значительного занижения плановых показателей, однако она неприменима в тех случаях, когда руководством предприятия изначально применяется политика постановки цели значительного перевыполнения плана.

4) Результатом проделанной работы должна стать формула мотивационной схемы, устанавливающая соотношение «фиксированная часть», «переменная часть» и «бонус» в заработной плате, по которой и будет осуществляться ее расчет.

Таким образом, становится предельно ясно, что показатели эффективности при разработке мотивационных схем системы мотивации и оплаты труда персонала играют ключевую роль. Однако, в данном процессе следует учитывать, что поэтапное внедрение ключевых показателей позволяет сотрудникам лучше понимать границы своих полномочий и обязанностей, постепенно привыкать к новым критериям оценки своей работы. Система управления

персоналом, помимо поиска, отбора, найма сотрудников, решает оперативные и стратегические задачи в двух взаимосвязанных, взаимозависимых и неделимых направлениях – с одной стороны это разработка и поддержание в актуальном состоянии системы оценки и мотивации персонала, мероприятия по профилактике текучести кадров и их удержанию, а с другой стороны – это задачи развития, профессионального роста персонала, формирование кадрового резерва. Поэтому мотивация позиционируется не только как важная функция менеджмента, но и первооснова выполнения остальных его функций.

Библиографический список

1. Вахрушева О. Б. Особенности интеграции системы сбалансированных показателей с учетом затрат по видам деятельности и моделью экономической добавленной стоимости // *Ekonomicke trendy*. – 2016. – № 1. – С. 9–15.
2. Вертакова Ю. В., Трунова Л. В. Управление мотивацией персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности деятельности // *Вестник ОрелГИЭТ*. – 2012. – № 3 (21). – С. 54а–64.
3. Трегулова Н. Г., Васильева Т. А. Оценка ключевых показателей деятельности предприятия // *В мире научных открытий* – Красноярск, 2015. – № 3.9 (63). – С. 210–218.

Bibliografickij spisok

1. Vahrusheva O. B. Osobennosti integracii sistemy sbalansirovannyh pokazatelej s uchetom zatrat po vidam dejatel'nosti i model'ju jekonomicheskoy dobavlennoj stoimosti // *Ekonomicke trendy*. – 2016. – № 1. – С. 9–15.
2. Vertakova Ju. V., Trunova L. V. Upravlenie motivaciej personala predprijatija na osnove ključevyh pokazatelej jeffektivnosti dejatel'nosti // *Vestnik OrelGIJeT*. – 2012. – № 3 (21). – С. 54а–64.
3. Tregulova N. G., Vasil'eva T. A. Ocenka ključevyh pokazatelej dejatel'nosti predprijatija // *V mire nauchnyh otkrytij* – Krasnojarsk, 2015. – № 3.9 (63). – С. 210–218.

© Трегулова Н. Г., 2017.