

## 9.2. СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ЭФФЕКТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОГО РЫНКА

Кабанов В.Н., к.э.н., доцент кафедры финансов и банковского дела;

Стерхова Н.Г., к.э.н., декан факультета экономики и менеджмента;

Волкова Н.В., к.э.н., доцент, зав. кафедрой финансов и банковского дела

*Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет (ИНЖЕКОН), г. Чебоксары (филиал)*

Статья освещает научно-практические вопросы развития системы мотивации предприятий различных форм собственности на основе сбалансированной системы показателей. Авторами рассмотрены результаты внедрения сбалансированной системы показателей в хозяйственную практику 90 предприятий Нижегородской области, относящиеся к числу различных организационно-правовых форм, из 14 отраслей материального производства. Научно-практические исследования затронули в первую очередь теоретико-практические осмысления сбалансированности трудовых отношений, складывающиеся в нестабильных рыночных условиях при построении сбалансированной системы мотивации на примере организаций Нижегородской области. Таких отраслей и специфики деятельности как торговля и общественное питание, топливно-энергетического комплекс, сельское хозяйство, государственные и муниципальные организации, а также металлургические, машиностроительные, строительные предприятия и организации банковской сферы обслуживания.

### АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ И ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Особую актуальность для многих организаций Российской Федерации в современных условиях хозяйствования приобретает проблема развития системы мотивации на основе сбалансированной системы показателей. Рассматривая систему мотивации как инструмент хозяйствования можно убедиться в том, что мотивация невозможна без дополнительных источников эффективности, которые возникают посредством расчета сбалансированного эффекта от деятельности персонала [5, 8].

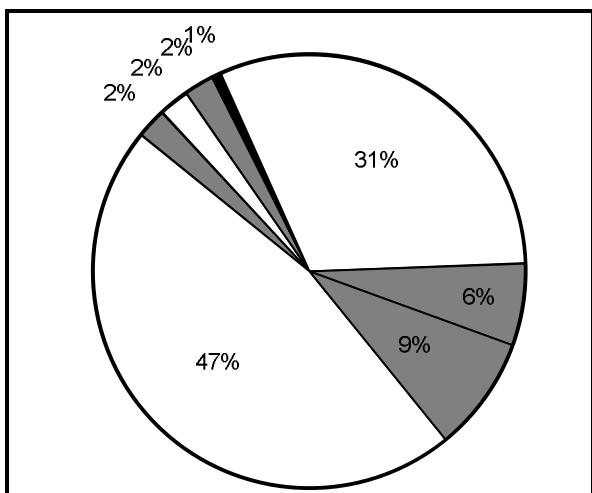


Рис. 1. Организационно-правовая структура предприятий Нижегородской области

Соответственно, для изучения эффективности системы мотивации на основе сбалансированной системы показателей в 2010 г. нами было проведено социологическое обследование в Нижегородской области с охватом 90 организаций различных организационно-правовых форм из 14 отраслей материального производства, структура которых представлена на рис. 1 и 2.

На рис. 1 видно, что основное количество обследованных организаций составили общества с ограниченной ответственностью и акционерные общества.

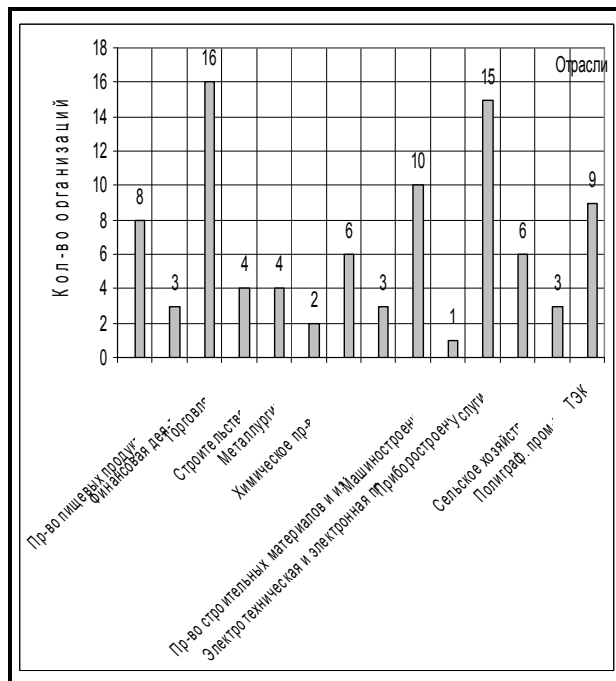


Рис. 2. Отраслевая структура предприятий Нижегородской области

При этом данные рис. 2 указывают на разнообразие представленных отраслей. Основное количество обследованных организаций взято из сферы: торговли, услуг, машиностроения, топливно-энергетического комплекса (ТЭК), пищевой промышленности и организаций по производству строительных материалов и конструкций. На обследованных организациях в 2010 г. работало 25 785 чел.

В числе обследованных организаций изучены те из них, где наиболее полно применяются различные формы и системы мотивации. Как показали исследования, вопросы мотивации персонала во многом зависят от отраслевой специфики работы организаций.

Основной целью этих исследований является теоретическое осмысление сбалансированности трудовых отношений, складывающееся в нестабильных рыночных условиях при построении сбалансированной системы мотивации, на примере организаций Нижегородской области. В связи с этим авторами предлагается решить следующие задачи.

1. Рассмотреть научно-практические аспекты построения эффективной системы мотивации на основе критерия «сбалансированности» трудовых отношений в организациях торговли и общественного питания.
2. Провести структуризацию реализуемых систем мотивации ТЭК и определить направления их совершенствования.

3. Оценить результативность применяемых систем мотивации сельскохозяйственных организаций и наметить пути их улучшения.
4. Исследовать конкурентные преимущества системы мотивации государственных и муниципальных организаций на основе сбалансированной системы показателей.
5. Уточнить особенности применения системы мотивации в металлургических, машиностроительных и строительных организациях на основе сбалансированной системы показателей.
6. Реализация мотивации на основе сбалансированной системы показателей в банковской сфере обслуживания.

Методологической основой для решения поставленных задач научного исследования нами использовались следующие инструменты:

- сбалансированная система показателей;
- методы статистического анализа;
- методы научного менеджмента;
- графическое моделирование.

### 1. Научно-практические аспекты построения эффективной системы мотивации на основе сбалансированной системы показателей в организациях торговли и общественного питания

В организациях торговли и общественного питания на основе мотивации персонала лежит гибкая заработная плата, дополняемая премиальными выплатами в процентах в зависимости от размера выручки за месяц с учетом надбавки, формируемой за счет расширения зоны обслуживания, их сложности, продолжительности и количества задействованного персонала [16, 18].

Поскольку организации торговли и общественного питания в большинстве своем являются малыми, зарплата в них меняется ежемесячно в зависимости от их общей доходности, а фиксированные должностные оклады применяются достаточно редко. Оптимальным вариантом для этих предприятий является повременная зарплата с добавлением премиальных выплат. При этом особое место занимают доплаты из чистой прибыли, производимые в конце года.

Например, в ресторане «Боярские палаты» г. Н. Новгорода формирование дохода персонала базируется на использовании гибкой базовой заработной платы, премий и надбавок, чем обеспечивается высокая заинтересованность руководящих работников, а также персонала сервиса и кухни.

Премии здесь выплачиваются за активное участие в работе ресторана, за обслуживание большего количества гостей, за увеличение средней выручки на одного посетителя. Надбавки выплачиваются за организацию питания на выездных банкетах в зависимости от их сложности, продолжительности, количества задействованного в них персонала.

Отсюда для выявления предпочтения среди претендентов при установлении гибкой базовой заработной платы и размера доплат из прибыли такого рода организациям нами предлагается вводить систему оценки качеств, которыми должны обладать работники, занимающие определенную должность.

Следовательно, острой проблемой таких ресторанов является поиск компетентных, профессионально подготовленных кадров, обеспечивающих отличное обслуживание клиентов и четкую непрерывную работу на основе теории имущественно-трудовых отношений. Примеры оценки эффективности таких качеств, кото-

рые обычно используются аттестационной комиссией при замещении определенной должности и установлении персонального оклада, приведены в табл. 1.

Таблица 1

#### ПРИМЕРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА РЕСТОРАНОВ

| Показатели качества в разрезе должностей | Оценка важности в долях | Показатели качества в разрезе должностей | Оценка важности в долях |
|------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|-------------------------|
| Директор / топ-менеджер                  | 0,5                     | Опыт                                     | 0,01                    |
| Дальновидность                           | 0,15                    | Терпимость                               | 0,02                    |
| Коммуникабельность                       | 0,05                    | Честность                                | 0,01                    |
| Лидерство                                | 0,02                    | Энергичность                             | 0,01                    |
| Образование                              | 0,06                    | Бухгалтер / Финансист                    | 0,2                     |
| Опыт работы                              | 0,02                    | Бюрократизм                              | 0,01                    |
| Предприимчивость                         | 0,02                    | Исполнительность                         | 0,05                    |
| Разумный риск                            | 0,04                    | Образование                              | 0,05                    |
| Рационализм                              | 0,0                     | Опыт                                     | 0,03                    |
| Самостоятельность                        | 0,05                    | Педантичность                            | 0,01                    |
| Уверенность в себе                       | 0,05                    | Здоровье                                 | 0,01                    |
| Энергичность                             | 0,04                    | Точность                                 | 0,01                    |
| Кассир / Официант                        | 0,3                     | Тщательность                             | 0,01                    |
| Аккуратность                             | 0,15                    | Усидчивость                              | 0,01                    |
| Вежливость                               | 0,1                     | Формализм                                | 0,01                    |

В Закрытом акционерном обществе (ЗАО) «Покровская слобода», занимающемся продажей алкогольной продукции в п. Книгино Нижегородской области, мотивация персонала базируется на окладно-премиальной системе оплаты труда, при этом основной оклад является гарантированной оплатой и зависит от потенциала работника. Величина премии здесь может изменяться от нуля до нескольких окладов и зависит, как правило, от:

- размера чистой прибыли;
- оценки личного вклада сотрудника вышестоящим руководителем в течение оплачиваемого периода времени;
- оценки значимости сотрудника для ЗАО «Покровская слобода», исходя из его работы в прошлом и ожиданий на перспективу (эта часть премии обычно оформляется в качестве персональных надбавок к окладу:
  - за выслугу лет;
  - за квалификацию;
  - владение несколькими профессиями;
  - иностранными языками;
  - за способность эффективно решать поставленные задачи);
- единовременных целевых выплат в связи с личными и семейными обстоятельствами, возникающими в жизни сотрудников (рождение детей, свадьба и т.д.).

Вышеизложенная система мотивации дополняется предоставлением сотрудникам кредита на условиях безвозмездности ранее выданных ссуд в частичном или полном объеме.

Следовательно, практика применения окладно-премиальной системы оплаты труда в ЗАО «Покровская слобода» при всей прогрессивности идей мотивации показала существенные недостатки, которые связаны с системой личной зависимости работников от их руководителей. А также это связано с низкой финансовой мотивацией персонала, направленной на повышение своей квалификации, освоение новых профессий, совершенствование технологии в порядке личной инициативы [6, 19].

В свою очередь торговая организация Открытое акционерное общество (ОАО) «Компания САЮС» оплату труда работника рассчитывает по повременной систе-

ме, исходя из числа отработанных часов и квалификации работника. В этой организации используется индивидуальная повременная оплата труда. При этом рассчитанный месячный оклад практически не изменяется в процессе работы в компании.

Вот именно поэтому для мотивации персонала здесь предусмотрены надбавки, включающие:

- доплаты за совмещение профессий (для товароведов-продавцов – один месячный оклад);
- компенсации за высокую производительность труда, приводящую к сокращению затрат труда (так при сокращении рабочего времени в среднем за месяц на 30 мин. в день устанавливаются: надбавка – 0,5 месячного оклада);
- выдачу бесплатной кисломолочной продукции;
- дополнительные дни к основному отпуску;
- премии из прибыли в зависимости от личного вклада работника;
- водителям за классность в размере 0,5 месячного оклада.

В противовес ОАО «Компани САЮС» торговая организация Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Тандем», расположенная в Нижнем Новгороде, для мотивации труда использует фиксированные должностные оклады, зависящие от профессиональных качеств работника и занимаемой должности. При установлении должностного оклада здесь работнику учитываются:

- среднеотраслевой уровень рентабельности в торговых организациях и их финансовое состояние;
- соотношение спроса и предложения на товары в регионе;
- социальные ориентиры собственников предприятия, регулирующие долю средств на оплату труда персонала в общей сумме текущих затрат.

В качестве дополнительной экономической мотивации персонала в ООО «Тандем» используются месячные премии, механизм начисления которых представлен в табл. 2.

Таблица 2

**СИСТЕМА ПОощРЕНИЯ СОТРУДНИКОВ  
ООО «ТАНДЕМ»**

| Последовательность начисления премий                                                    | Ответственные                                           | Механизм распределения                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Определение общей суммы средств, выделяемых для премирования, по предприятию в целом | Собственники предприятия                                | Процент от чистой прибыли                                                                                                                 |
| 2. Определение доли средств каждому структурному подразделению                          | Финансовый отдел                                        | Пропорционально удельному весу фактически использованного фонда основной заработной платы в аналогичном показателе в целом по организации |
| 3. Перераспределение доли средств подразделениям при наличии претензий                  | Дирекция                                                | С учетом обоснованных претензии к результатам деятельности подразделения в отчетном месяце                                                |
| 4. Определение премий руководителям подразделений                                       | Топ-менеджеры, курирующие соответствующие подразделения | На основе оценки конечных результатов работы подразделения, с учетом роли руководителя                                                    |
| 5. Распределение премий между конкретными сотрудниками подразделений                    | Руководитель подразделения                              | На основе результатов текущей оценки индивидуальных трудовых результатов                                                                  |

Дополнительной мотивацией персонала здесь выступает вознаграждение по итогам года, которое зависит от успешных результатов работы предприятия за

год, и определяется в процентном отношении к должностному окладу сотрудника [7].

На основе проведенных исследований можно сделать вывод, что степень мотивации персонала в торговых организациях зависит от использования стимулов заработной платы и социального пакета при сбалансированности трудовых отношений, формирующих доход конкретного работника  $Z$ , который может быть описан зависимостью по формуле (1) [13]:

$$Z = G_6 + B * П / 100 + H_p + G_n + C, \tag{1}$$

где

$G_6$  – гибкая базовая заработная плата, руб.;

$B$  – месячная выручка, руб.;

$П$  – доля отчислений в зависимости от размера выручки (от 0,05% до 0,5%);

$H_p$  – разовая фиксированная надбавка за дополнительные услуги, руб.;

$G_n$  – годовые выплаты из чистой прибыли, руб.;

$C$  – социальный пакет, формирующийся из чистой прибыли, руб.

В свою очередь гибкая базовая заработная плата рассчитывается исходя из зависимости (2):

$$G_6 = Z_0 + (Z_c * K_6), \tag{2}$$

где

$Z_0$  – основная заработная плата по должностному окладу или тарифной ставке, руб.;

$Z_c$  – фиксированная постоянная надбавка до 40% от  $Z_0$ , руб.;

$K_6$  – коэффициент вклада, от нуля до двух.

В свою очередь на ООО «БКГ» из Нижнего Новгорода, занимающемся оптовой торговлей и изготовлением пластиковой упаковки, система мотивации персонала основывается на использовании двух типов вознаграждения: внешнего, зависящего от внешней среды и внутреннего, определяемого самим работником с учетом его удовлетворенности или неудовлетворенности.

Внешние вознаграждения ООО «БКГ» устанавливаются в соответствии с:

- Трудовым кодексом РФ;
- локальными нормативными актами;
- коллективным договором; соглашениями.

Они подразделяются на:

- материальные (подарки) и нематериальные (благодарности);
- денежные и натуральные (заработная плата или продукция предприятия);
- прямые (заработная плата) и косвенные (социальные выплаты и льготы, подарки);
- текущие (заработная плата) и единовременные (годовое вознаграждение, за выполнение особо важных заданий), периодические (премии);
- краткосрочные (разовые премии) и долгосрочные (акции, опционы);
- обязательные (заработная плата, оплата отпуска, больничного листа, пенсия и др.) и необязательные в виде дополнительных льгот.

Внешние вознаграждения ООО «БКГ» также различаются:

- по уровню подхода – с позиции работодателя, с позиции работника;
- по источникам получения – государственные или корпоративные (предприятия).

Соответственно, внутреннее вознаграждение ООО «БКГ» представляет собой удовлетворенность содержанием труда и значимостью выполняемой работы, прямо не зависит от организации и связано с особен-

ностями личности, ее психологического состояния и установок. Организация может косвенно воздействовать на внутреннее вознаграждение, создавая соответствующие условия труда.

Отсюда формы внутреннего вознаграждения ООО «БКГ» включают:

- вовлеченность персонала в принятии решений;
- наделение их большей ответственностью;
- свободу действий и полномочий;
- возможности карьерного роста;
- разнообразие сфер деятельности.

На основе вышеприведенных исследований сложившуюся величину дохода конкретного работника  $D_o$  предприятия нами предлагается рассчитать по зависимости (3):

$$D_o = D_m + D_y + D_n + D_p + D_c + D_u, \quad (3)$$

где

$D_m$  – оплата по тарифным ставкам и окладам, руб.;

$D_y$  – доплаты и компенсации, руб.;

$D_n$  – надбавки, руб.;

$D_p$  – премии, руб.;

$D_c$  – социальные выплаты, руб.;

$D_u$  – доплаты за вклад в имущество предприятия, руб.

Таким образом, заработная плата в ряде организаций торговли и обслуживания ежегодно корректируется и балансируется с учетом инфляции. Проведенные исследования позволили провести укрупненную клас-

сификацию сбалансированной структуры мотивации персонала, приведенную на рис. 3.

Эта структура мотивации персонала дает возможность более объективно рассмотреть экономическую сущность сбалансированной системы показателей, основанной на принципах сбалансированности трудовых отношений [12].

Далее в качестве сравнения рассмотрим систему мотивации персонала ТЭК Нижегородской области, которая, на наш взгляд, основывается на выплате вознаграждений, премиальных и социальных выплат. Такие выплаты выступают наиболее подвижной частью в сбалансированной структуре доходов персонала [20].

## 2. Сбалансированная система мотивации ТЭК и пути ее совершенствования

В Научно-производственном объединении (НПО) «Волгогаз», занимающемся одоризацией газа в Сарове, система мотивации персонала основывается на сбалансированной системе оплаты труда, включающая: гарантированную часть (основную и дополнительную заработную плату) + надбавки за условия труда + премиальные выплаты + вознаграждение за достигнутые результаты, связанные с инициативой работников, повышающих эффективность производства.

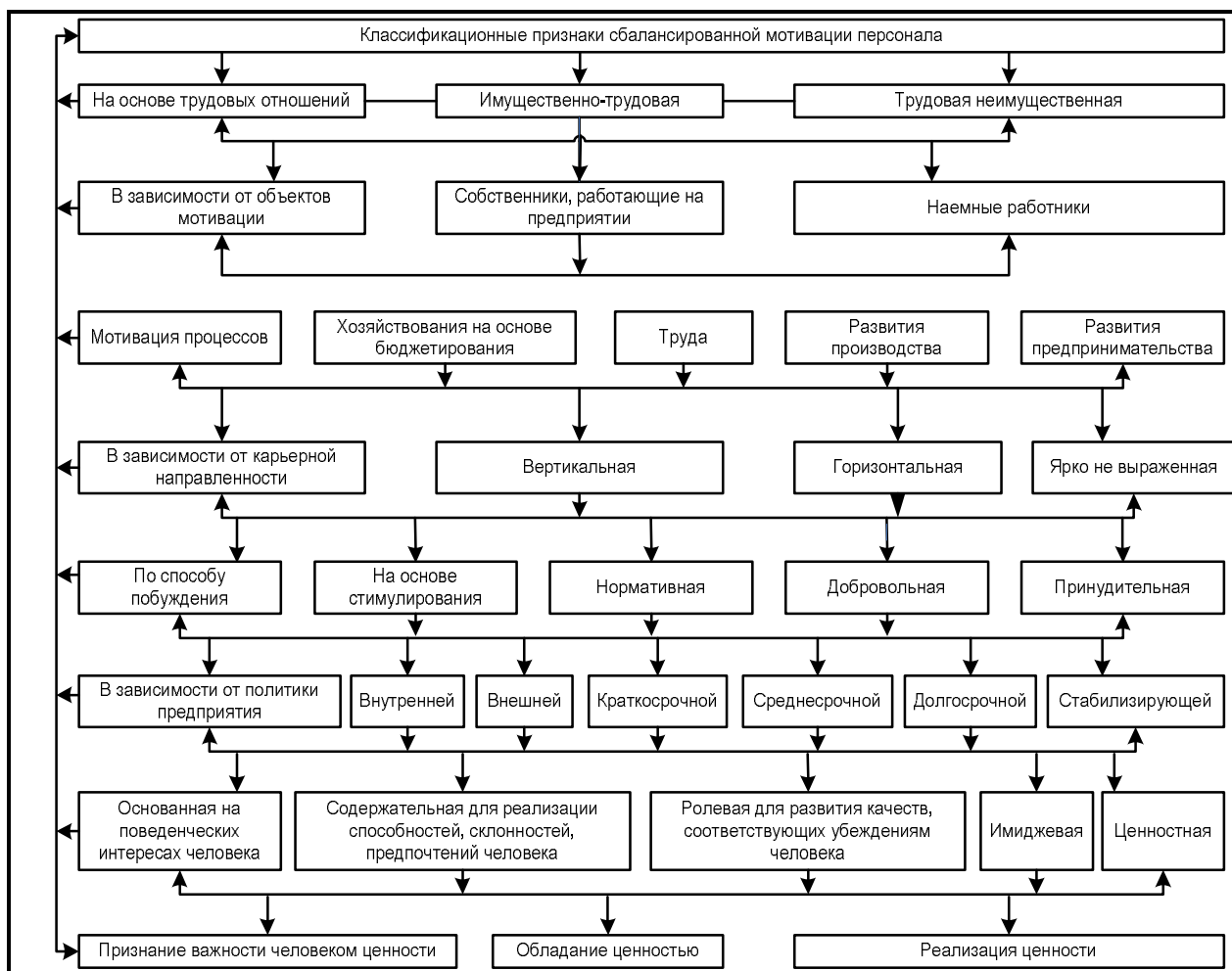


Рис. 3. Сбалансированная по различным признакам система мотивации персонала [4]

При этом повышение должностного оклада или тарифной ставки работника производится при переходе его на более высокую должность или повышенную категорию, присваиваемые по результатам ежегодной аттестации. Премия в НПО «Волгогаз» является существенным дополнением к основной заработной плате сотрудника и отражает сбалансированные результаты его работы.

При этом фонд премирования отдельных подразделений формируется руководителем предприятия на основе сбалансированной оценки его вклада в конечные результаты. Каждый работник подразделения премируется с учетом его результатов труда, учитывающих: сложность, квалификацию, совмещение профессий, сверхнормативную работу работника. Как правило, распределение премий производится начальниками подразделений из суммы, выделенной вышестоящим начальником. Вознаграждения каждого работника включает выплаты:

- из фонда начальника подразделения;
- ежемесячные постоянные надбавки за высокие достижения в труде;
- единовременные выплаты за общие результаты работы по итогам года;
- единовременные выплаты ведущим специалистам и руководителям, при условии выполнения плановых заданий.

Таким образом, рассмотренные выше формы сбалансированной мотивации персонала в НПО «Волгогаз» дополняются тем, что:

- устанавливается взаимосвязь между уровнем зарплаты сотрудника и качеством его работы;
- предоставляется право выхода работнику на работу в более удобное для него время;
- устраняются статусные, административные и психологические барьеры между работниками на основе доверия и взаимопонимания в коллективе и ежемесячного гласного подведения итогов работы, а также обсуждения недостатков и предложений по улучшению работы [15].

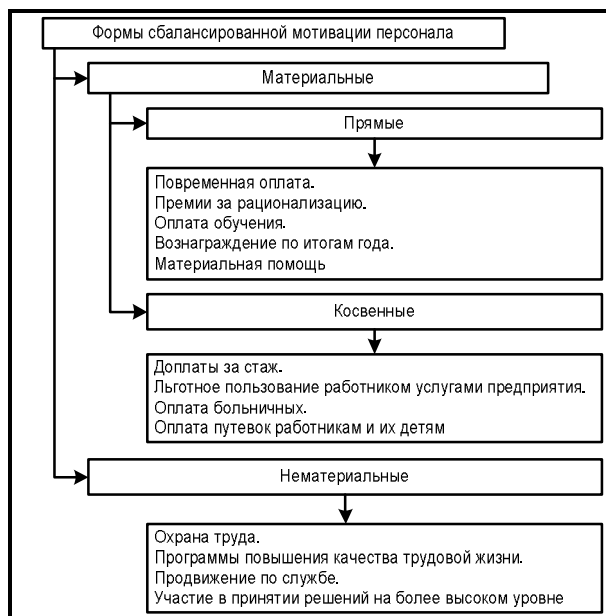


Рис. 4. Методы сбалансированной мотивации персонала ОАО «Нижегородоблгаз»

Подводя итоги, следует также отметить, что руководство предприятия уделяет большое внимание повышению квалификации, для чего вкладываются немалые средства, что способствует продвижению работ-

ников по службе с учетом результатов аттестации, обеспечивая полное использование их знаний, опыта, личных качеств, осознание каждым целей и задач предприятия и правильную расстановку работников. Этому способствуют внутрифирменное обучение, проведение семинаров, совещаний, система продвижения кадров по служебной карьерной лестнице.

Дополняя вышеизложенное, методы мотивации персонала ОАО «Нижегородоблгаз» строятся на использовании прямого и косвенного стимулирования персонала, и нематериальных выплатах (рис. 4). Это служит значительным рычагом к совершенствованию всей сбалансированной системы мотивации ТЭК посредством максимального использования методов сбалансированности трудовых отношений.

### 3. Результативность сбалансированной системы мотивации сельскохозяйственных предприятий и пути ее улучшения

В противовес вышеизложенному, на сельскохозяйственных предприятиях сбалансированная система мотивации основывается на оплате труда персонала в зависимости от условий производства применения сдельных и повременных систем оплаты труда [14].

Так в ООО «Троицкое» Княгининского района Нижегородской области, занятом производством продукции растениеводства и животноводства, для оплаты труда работников в основном применяется сдельно-премиальная система.

Кроме того, в целях повышения материальной заинтересованности в перевыполнении планов производства в ООО «Троицкое» установлено премирование всех работников в размере до 20% от стоимости произведенной сверх плана продукции. При сдельной оплате премирование рабочих предусматривается за перевыполнение норм выработки и другие показатели производственной деятельности. При этом сдельная заработная плата за полученную продукцию рассчитывается исходя из тарифных ставок и норм выработки путем дополнительного начисления к заработку 1,25% за каждый процент перевыполнения норм выработки.

По аккордно-премиальной системе оплачивается труд постоянных и сезонных рабочих, занятых в растениеводстве. В животноводстве эта система применяется при выращивании молодняка скота, при откорме и нагуле скота. Премирование в этом случае производится за сокращение норм времени при соблюдении качества.

По желанию работников допускается применение повременной (без нарядной) системы оплаты труда за отработанное время. После окончания уборки урожая рабочим выдается разница между начисленной за продукцию и полученной авансом заработной платой. При этом сумма доплат распределяется пропорционально начисленной в течение года заработной плате за выполненный объем работ, включая работы под урожай будущего года.

Соответственно, оплата труда руководящих работников, специалистов и служащих в ООО «Троицкое» производится по повременно-премиальной системе оплаты труда, по должностным окладам, которые устанавливаются в зависимости от планового объема реализации сельскохозяйственной продукции, с учетом количества и качества труда. Для этих категорий работников устанавливается дополнительное премирование за сокращение простоев оборудования и ра-

бочих, экономии затрат труда и материалов, а также безаварийную работу машин и оборудования.

Руководящим работникам и специалистам по итогам года здесь производится доплата в размере 0,3% годового должностного оклада за каждый процент перевыполнения плана реализации, а по отделениям за перевыполнение объема производства сельскохозяйственной продукции.

Кроме того, премирование руководящих работников и специалистов в ООО «Троицкое» производится за каждый процент прироста, по сравнению со среднегодовым уровнем, достигнутым за предшествующие пять лет объемов производства и реализации сельскохозяйственной продукции, прироста прибыли в размере до 2% начисленной заработной платы за год по должностным окладам, а также за снижение убытка в убыточных совхозах в размере до 5% от суммы снижения убытка по сравнению со среднегодовым его размером за последние пять лет при условии увеличения производства сельскохозяйственной продукции по сравнению с этим же периодом, несмотря на кризисные тенденции 2008 г.

В свою очередь премирование за прирост объемов производства и реализации сельскохозяйственной продукции, а также за снижение убытка производится за счет фонда заработной платы, а за получение прироста прибыли производится за счет чистой прибыли. От сверхплановой прибыли размер отчислений на эти цели уменьшается до 50%. Общий размер премии работника за получение прибыли не может превышать двух месячных должностных окладов в год.

Таким образом, действующая в ООО «Троицкое» сбалансированная система мотивации персонала основывается на принципах сбалансированности трудовых отношений, обеспечив:

- гарантию того, что средний размер оплаты труда был всегда выше минимального, установленного государством;
- максимальную самостоятельность в вопросах организации и оплаты труда;
- опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы, с учетом оплаты труда по конечным результатам производства, в зависимости от количества и качества продукции;
- материальную заинтересованность работников в росте производительности труда;
- рациональное соотношение в оплате сложного и простого, умственного и физического труда, а также в оплате труда отдельных профессий, категорий и групп путем анализа динамики роста заработной платы и отдельных ее компонентов (окладов, тарифных ставок, вознаграждений, премий);
- индексацию заработной платы в соответствии с темпами роста инфляции;
- оптимальный удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;
- уровень средней заработной платы не ниже чем в аналогичных предприятиях;
- выбор и использование рациональной системы оплаты труда;
- социальную защищенность персонала за счет применения государственных и внутрифирменных гарантий труда.

#### 4. Особенности сбалансированной системы мотивации государственных и муниципальных организаций на основе сбалансированности трудовых отношений

В государственных и муниципальных организациях в виду разнонаправленности видов деятельности и форм финансирования система мотивации персонала

отличается большим разнообразием сбалансированных показателей [17].

Так, в государственном бюджетном учреждении «Комплексный центр социального обслуживания населения Шарангского района» Нижегородской области оплата труда работников производится в соответствии с Единой тарифной системой (ЕТС), утвержденной Правительством Нижегородской области [3] на основе положений Федерального закона [1] и постановления Правительства РФ [2].

В свою очередь содержание органов социальной защиты населения в Нижегородской области производится за счет субвенции  $C$ , рассчитываемой на каждый год по формуле:

$$C = \Phi * K_1 + P * K_2, \quad (4)$$

где

$C$  – объем субвенции, руб.;

$\Phi$  – годовой фонд оплаты труда работников органов социальной защиты населения, руб.;

$K_1 = 1,262$  – коэффициент на фонд оплаты труда, учитывающий налоговые ставки и страховой тариф на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

$P$  – плановые расходы на обеспечение текущих затрат органов социальной защиты населения, руб.;

$K_2$  – индекс инфляции применительно к фонду оплаты труда.

В свою очередь годовые расходы на денежное содержание конкретного работника аппарата  $\Phi_i$  определяются на основании годового фонда оплаты труда, рассчитываемого исходя из средней величины должностных окладов, в пределах штатной численности по зависимости:

$$\Phi_i = (D_i + DВ_i + DО_i + П_i + ДН_i + НР_i + МП_i + ДК_i) * K_2, \quad (5)$$

где

$D_i$  – фонд зарплаты  $i$ -го работника исходя из должностного оклада на начало года, руб.;

$DВ_i$  – доплата за выслугу лет, руб.;

$DО_i$  – доплата за особые условия труда, руб.;

$П_i$  – премиальные выплаты, руб.;

$ДН_i$  – доплата за ненормированный рабочий день, руб.;

$НР_i$  – надбавка за разъездной характер работы, руб.;

$МП_i$  – материальная помощь к отпуску, руб.;

$ДК_i$  – доплата за квалификационный разряд, руб.;

$K_2$  – индекс инфляции.

Поскольку Государственное учреждение «Комплексный центр социального обслуживания населения Шарангского района» является бюджетной организацией и там не ставится задача получения прибыли, а собственность имущества принадлежит государству, то в ней могут быть исключительно имущественно-трудовые отношения.

В муниципальном предприятии (МП) «ДЕЗ Нижегородского района» Нижнего Новгорода сбалансированная система мотивации работает в соответствии с Положением о премировании работников, руководителей, специалистов и служащих предприятия на основе сбалансированности трудовых отношений. Мотивирование сотрудников производится за целевые результаты работы предприятия, что является основным конкурентным преимуществом использования фундаментальных принципов сбалансированности трудовых отношений в одной плоскости с применением авторской методики расчета сбалансированных показателей мотивации.

Соответственно, максимальный размер премии, выплачиваемой работникам из фонда оплаты труда за выполнение основных и дополнительных сбалансированных показателей, установлен в размере 25% должностного оклада в расчете на месяц. Этот размер складывается путем суммирования процентов выполнения каждого сбалансированного показателя премирования, как показано в табл. 3.

Таблица 3

**СБАЛАНСИРОВАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ МП «ДЕЗ НИЖЕГОРОДСКОГО РАЙОНА» г. НИЖНЕГО НОВГОРОДА**

| Сбалансированные показатели премирования                                                                                                                                                    | Размеры премии | Примечание                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Соблюдение сметы расходов на содержание и текущий ремонт муниципального жилищного фонда, составленной по ценам с учетом уровня благоустройства жилищного фонда                           | 15             | Смета расходов утверждается руководством предприятия с поквартальной разбивкой                                                                                            |
| 2. При обеспечении нарастающим итогом поступлений денежных средств от населения за расчетный период не менее 90% от начисленных сумм (без учета месяца введения новых цен и тарифов за ЖКУ) | 10             | Премия начисляется за поступление средств от населения за коммунальные услуги в размере на 85%, премия – 8%, на 20%-5%. При сборе платежей ниже 80% премия не начисляется |

**5. Детализация методологии эффективного построения сбалансированной системы мотивации в металлургических, машиностроительных и строительных организациях на основе сбалансированности трудовых отношений**

В организации ООО «Космос», занимающейся производством и реализацией трубной продукции, това-

ров народного потребления, капитальным строительством, ремонтными работами; закупкой и реализацией продовольственных и промышленных товаров сбалансированная система мотивации персонала основывается на установлении надбавок и доплат в соответствии со следующими принципами сбалансированности трудовых отношений:

- объективности: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемости: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов его труда;
- адекватности: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива и зависит от его опыта, компетентности и уровня квалификации;
- своевременности: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- значимости: вознаграждение должно быть значимо для работника;
- справедливости: правила определения вознаграждения должны быть доступны каждому работнику;
- законности: порядок начисления и выплаты премии должен соответствовать требованиям законодательства РФ и другим нормативным документам.

В свою очередь сбалансированная система мотивации в ОАО «Выксунский металлургический завод» основывается на градации и интегральной оценке выполнения плана совокупности сбалансированных показателей, представленных в табл. 4 [9].

Таблица 4

**НОРМАТИВНАЯ ШКАЛА ГРАДАЦИИ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОАО «ВМЗ»**

| Наименование сбалансированного показателя / должности работника по выплате премии | Единица измерения | Значение сбалансированных показателей по уровням |                           |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|-----------------|
|                                                                                   |                   | Критический уровень                              | Базовый уровень           | Целевой уровень |
| 1. Выполнение плана <i>Вп</i>                                                     | %                 | 80                                               | 100                       | 110             |
| 1.1 Топ-менеджер                                                                  | %                 | 0                                                | 20                        | 25              |
| Весовой показатель                                                                | %                 | Шкала депремирования – 0,1                       | Шкала премирования – 0,05 |                 |
| 1.2 Зам. начальника                                                               | %                 | 0                                                | 20                        | 25              |
| Весовой показатель                                                                | %                 | Шкала депремирования – 0,1                       | Шкала премирования – 0,05 |                 |
| 1.3 Ведущий экономист / специалист                                                | %                 | 0                                                | 20                        | 25              |
| Весовой показатель                                                                | %                 | Шкала депремирования – 0,1                       | Шкала премирования – 0,05 |                 |
| 2. Оценка качества выполнения работ по подразделениям <i>Иинт.окр.</i>            | %                 | 60                                               | 80                        | 90              |
| 2.1 Топ-менеджер                                                                  | %                 | 0                                                | 20                        | 25              |
| Весовой показатель                                                                | %                 | Шкала депремирования – 0,1                       | Шкала премирования – 0,05 |                 |
| 2.2 Зам. начальника                                                               | %                 | Не учитывается в данной специфике деятельности   |                           |                 |
| 2.3 Ведущий экономист / специалист                                                | %                 | Не учитывается в данной специфике деятельности   |                           |                 |
| 3. Экономия ресурсов <i>Эр</i>                                                    | %                 | 3                                                | 0                         | -15             |
| 3.1 Топ-менеджер                                                                  | %                 | Не учитывается в данной специфике деятельности   |                           |                 |
| 3.2 Зам. начальника                                                               | %                 | 0                                                | 35                        | 40              |
| Весовой показатель                                                                | %                 | Шкала депремирования – 1,2                       | Шкала премирования – 0,03 |                 |
| 3.3 Ведущий экономист / специалист                                                | %                 | 0                                                | 15                        | 20              |
| Весовой показатель                                                                | %                 | Шкала депремирования – 0,5                       | Шкала премирования – 0,03 |                 |

| Наименование сбалансированного показателя / должности работника по выплате премии           | Единица измерения               | Значение сбалансированных показателей по уровням |                           |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|-----------------|
|                                                                                             |                                 | Критический уровень                              | Базовый уровень           | Целевой уровень |
| 4. Соблюдение регламента <i>Рег.</i>                                                        | %                               | 90                                               | 100                       | 110             |
| 4.1 Топ-менеджер                                                                            | %                               | 0                                                | 5                         | 10              |
| Весовой показатель                                                                          | %                               | Шкала депремирования – 0,05                      | Шкала премирования – 0,05 |                 |
| 4.2 Зам. начальника                                                                         | %                               | 0                                                | 5                         | 10              |
| Весовой показатель                                                                          | %                               | Шкала депремирования – 0,05                      | Шкала премирования – 0,05 |                 |
| 4.3 Ведущий экономист / специалист                                                          | %                               | 0                                                | 5                         | 10              |
| Весовой показатель                                                                          | %                               | Шкала депремирования – 0,15                      | Шкала премирования – 0,05 |                 |
| 5. Срок заключения договоров <i>Сд.</i>                                                     | %                               | 100                                              |                           | 110             |
| 5.1 Топ-менеджер                                                                            | %                               | 0                                                | 5                         | 5               |
| Весовой показатель                                                                          | %                               | Шкала депремирования – 0,5                       | Шкала премирования – 0,5  |                 |
| 5.2 Зам. начальника                                                                         | %                               | Не учитывается в данной специфике деятельности   |                           |                 |
| 5.3 Ведущий экономист / специалист                                                          | %                               | 0                                                | 5                         | 5               |
| Весовой показатель                                                                          | %                               | Шкала депремирования – 5                         | Шкала премирования – 0    |                 |
| 6. Оценка деятельности <i>Од.</i>                                                           | Балл                            | 3                                                | 4                         | 5               |
| 6.1 Топ-менеджер                                                                            | %                               | 0                                                | 5                         | 10              |
| Весовой показатель                                                                          | %                               | Шкала депремирования – 0,5                       | Шкала премирования – 0,5  |                 |
| 6.2 Зам. начальника                                                                         | %                               | 0                                                | 5                         | 10              |
| Весовой показатель                                                                          | %                               | Шкала депремирования – 0,5                       | Шкала премирования – 0,5  |                 |
| 6.3 Ведущий экономист / специалист                                                          | %                               | 0                                                | 5                         | 10              |
| Весовой показатель                                                                          | %                               | Шкала депремирования – 0,5                       | Шкала премирования – 0,5  |                 |
| 7. Интегральный показатель выполнения планов цехов основного производства <i>Ип.</i> , %    | Значение показателей по уровням | Менее 75                                         | 75-95                     | более 95        |
|                                                                                             | Размер премии по уровням, %     | 0%                                               | 18-26%                    | 35%             |
| 8. Оценка деятельности подразделений дирекций директором по направлению <i>Одп.</i> , балл  | Значение показателей по уровням | A                                                | B-B                       | Г               |
|                                                                                             | Размер премии по уровням, %     | 0%                                               | 18-26%                    | 35%             |
| 9. Оценка подразделений заводоуправления Управляющей компанией ЗАО «ОМК» <i>Оук.</i> , балл | Значение показателей по уровням | A                                                | B-B                       | Г               |
|                                                                                             | Размер премии по уровням, %     | 0%                                               | 24-36%                    | 48              |

Таблица 5

**ПРИМЕР РАСЧЕТА ИНТЕГРАЛЬНОГО КОЭФФИЦИЕНТА ПОЛЕЗНОГО ЭФФЕКТА ОТ ВНЕДРЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОАО «ВМЗ»**

| Наименование сбалансированного показателя                                      | Ед. изм. | План КПЭ по дополнительной системе мотивации |       |      | План КПЭ по бывшей системе мотивации | Факт КПЭ по положению о премировании |             | % достижения цели (факт / цель) |                     | КПЭ   |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------|-------|------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------|---------------------------------|---------------------|-------|
|                                                                                |          | Критика                                      | База  | Цель |                                      | Цель                                 | Факт 2009г. | Факт 2010г.                     | Факт / цель 2009 г. |       |
| 1. <i>Вп</i>                                                                   | %        | 80                                           | 100   | 110  | 75                                   | 75                                   | 109,8       | 100%                            | 100%                | 0%    |
| 2. <i>Иинт.окр</i>                                                             | %        | 60                                           | 80    | 90   | 75                                   | 75                                   | 100         | 100%                            | 111%                | 11%   |
| 3. <i>Эр</i>                                                                   | %        | 3                                            | 0     | -15  | 0                                    | 0                                    | -4,36       | 0                               | -29%                | 29%   |
| 4. <i>Рег</i>                                                                  | %        | 90                                           | 100   | 110  | 75                                   | 75                                   | 100         | 80%                             | 91%                 | 11%   |
| 5. <i>Сд</i>                                                                   | %        | 100                                          |       | 110  | 75                                   | 75                                   | 100         | 50%                             | 91%                 | 41%   |
| 6. <i>Од</i>                                                                   | балл     | 3                                            | 4     | 5    | -                                    | -                                    | 4,8         | -                               | 96%                 | 96%   |
| 7. <i>Ип</i>                                                                   | %        | 0                                            | 18-26 | 35   | -                                    | -                                    | 35,0        | -                               | 100%                | 100%  |
| 8. <i>Одп</i>                                                                  | %        | 0                                            | 18-26 | 35   | -                                    | -                                    | 33,0        | -                               | 94%                 | 94%   |
| 9. <i>Оук</i>                                                                  | %        | 0                                            | 24-36 | 48   | -                                    | -                                    | 46,0        | -                               | 96%                 | 96%   |
| Интегральная средняя оценка эффективности <i>Иср.</i> ( $\Sigma$ знач. / $n$ ) |          |                                              |       |      | $\Sigma$ 75                          | $\Sigma$ 75                          | -           | 71,7                            | 91,5                | 48,5% |

При этом, необходимо также учесть степень влияния на прямые сбалансированные показатели действующей системы мотивации персонала ОАО «ВМЗ» косвенных дополнительных экономически важных показателей, таких как [14]:

- интегрального показателя выполнения планов цехов основного производства ОАО «ВМЗ» *Ип.*, %;
- оценка деятельности подразделений дирекций директором по направлению *Одп.*, %;
- оценка подразделений заводоуправления Управляющей компанией ЗАО «ОМК» *Оук.*, %.

Нормативная шкала премирования позволяет опираться на разработанные ОАО «ВМЗ» внутренние нормативы по премированию работников, которые не противоречат

фундаментальным нормам сбалансированности трудовых отношений. Такая шкала градации по каждому сбалансированному показателю служит эффективным инструментом оценки долгосрочного развития организации по трем уровням: критического, базового, целевого.

Более того, руководитель подразделения может эффективно контролировать выполнение сбалансированных показателей, как на уровне подразделения, так и на внешнем уровне взаимодействия с другими подразделениями по дополнительным показателям. Это еще раз подчеркивает значимость полезного взаимодействия подразделений и комплексность оценки функционирования экономической системы, направленной исключи-



тельно на реализацию долгосрочной бизнес-стратегии организации для определения интегрального коэффициента полезного эффекта (ИКПЭ) от внедрения данной методики мотивации в хозяйственную практику управления персоналом предприятия (табл. 5) [13].

По всем сбалансированным показателям мотивации труда ОАО «ВМЗ» получен полезный экономический эффект от внедрения дополнительной системы мотивации по отношению к предыдущей системе премирования работников (см. табл. 5). Интегральный полезный эффект за 2010 г. по сравнению с предыдущим 2009 г. составил 48,5%, т.е. доказуемость эффективности применения фундаментальных основ сбалансированности трудовых отношений в качестве инструмента мотивации персонала предприятия налицо.

По данным табл. 5, можно видеть, что действующая система мотивации ОАО «ВМЗ» дает положительные результаты в системе управления персоналом, поскольку позволяет тщательно оценивать все основные направления деятельности подразделения по совокупности отдельных экономических показателей, формирующих единый механизм мотивации каждого отдельно взятого работника. При этом новая система мотивации управления кадрами, построенная на принципах сбалансированности трудовых отношений позволяет улучшить результаты труда каждого работника и в 2011 г.

В строительной организации ООО «Волгонефтегазстрой» сбалансированная система мотивации тесно связана с конечным результатом деятельности. Поэтому кроме сдельной и повременной оплаты в этой организации установлены надбавки: за профессиональное мастерство и расширение зон обслуживания; водителям за классность:

- 25% – 1-й класс;
- 10% – 2-й класс.

Здесь предусмотрены также доплаты за:

- совмещение профессий (должностей);
- выполнение обязанностей временно отсутствующего работника (включая разницу в окладах);
- работу в ночное время с 22.00 до 6.00 в размере 40%;
- работу в вечернее время с 18.00 до 22.00 в размере 20 %;
- руководство бригадой численностью до 15 чел. – 10%;
- руководство бригадой численностью более 15 чел. – 20%;
- за ненормированный рабочий день.

Кроме того, каждому работнику ООО «Волгонефтегазстрой» предоставляется социальный пакет, включающий:

- негосударственное пенсионное страхование;
- добровольное медицинское страхование;
- система бенефитов (оплата мобильного телефона, бесплатного проезда к месту работы, санаторно-курортное лечение и др.).

Кроме вышеперечисленного в ООО «Волгонефтегазстрой» предусмотрены меры по улучшению условий, направленных на совершенствование организации и обслуживании рабочего места, охраны и безопасности труда.

Таким образом, применяемые меры подобной системы мотивации обеспечивают сочетание морального и материального стимулирования труда.

На машиностроительном предприятии ОАО «ЗМЗ» г. Заволжье Нижегородской области в соответствии с коллективным договором этого предприятия, занимающимся производством автомобильных двигателей, используются повременная, сдельная и аккордная

формы оплаты труда. Основными системами заработной платы рабочих здесь являются:

- повременно-премиальная;
- сдельно-премиальная.

Их заработная плата начисляется с учетом профессии рабочего, вида работ и величины квалификационного разряда.

Для оплаты труда руководителей, специалистов и служащих в ОАО «ЗМЗ» используются различные формы повременной оплаты путем заключения контрактов, которые бывают 1-го и 2-го видов. Контракт 1-го вида заключается с руководителями высшего звена управления; контракт 2-го вида – с высококвалифицированными специалистами и руководителями среднего звена. Основная зарплата руководящего состава зависит от должности и величины квалификационного уровня.

Кроме основной зарплаты для персонала ОАО «ЗМЗ» устанавливаются доплаты за:

- условия и интенсивность труда;
- работу в многосменном режиме в вечернее время – 20%, ночное – 40% за каждый час работы;
- руководство бригадой бригадирам:
  - 10% – при численности до 15 чел.;
  - 15% – при численности более 15 чел. за фактически отработанное время;
- звеньевым – 50% от соответствующей доплаты бригадиру;
- совмещение профессий рабочим;
- работу по индивидуальным графикам;
- работу при отрицательной температуре воздуха;
- разъездной характер работы;
- выполнение целевого восстановительного ремонта.

Премии рабочим в ОАО «ЗМЗ» выплачиваются за результаты производственной деятельности в размере от 45% до 130% часовой ставки или сдельного заработка с учетом доплат, надбавок и фактически отработанного времени. При этом учитывается выполнение заданного объема и качество работ, а также выполнение показателей по культуре производства.

Руководителям, специалистам и служащим ОАО «ЗМЗ» премия выплачивается в размере 60% и выше за выполнение установленных показателей от начисленной зарплаты с учетом доплат и надбавок фактически отработанного времени.

Кроме того, премии в ОАО «ЗМЗ» также выплачиваются из фонда руководителя, в зависимости от профессии и квалификации:

- за выполнение срочных, особо важных и сложных работ;
- за добросовестный труд, в зависимости от стажа работы;
- за выявление или предотвращение случаев хищения материальных ценностей;
- в связи с юбилейными и знаменательными датами работников;
- в связи с присвоением званий «Почетный моторостроитель» и «Ветеран труда завода»;
- за индивидуальную приверженность работника заводу;
- за создание и использование изобретений промышленных образцов и полезных моделей;
- за рационализаторские предложения;
- за разработку новых конструкций и технологий, за сбор и сдачу лома отходов и драгоценных металлов;
- за перевод рабочих на самоконтроль качества выпускаемой продукции;
- на оказание материальной помощи.

Для начисления премий по каждому подразделению и работнику в ОАО «ЗМЗ» производится оценка выполнения плана в процентах с учетом удельного веса каждой из ключевых задач. Получаемый интегральный коэффициент является основным показателем оценки

эффективности работы организации (подразделения, сотрудника) за расчетный период.

Таким образом, премирование за основные результаты деятельности вводится в дополнение к фиксированным окладам и обеспечивает формирование переменной части заработной платы в зависимости от степени личного влияния работника на достижение целевых результатов.

Параллельно в ЗАО «СМИ» п. Ваца Нижегородской области, специализирующемся на выпуске слесарно-монтажного инструмента, применяются повременные и сдельно-премиальные системы оплаты труда.

Соответственно, сдельно-премиальной форма оплаты труда применяется для рабочих сдельщиков основного производства. Повременная система оплаты труда применяется при оплате труда руководящего персонала, а также работников вспомогательных и обслуживающих производств.

При этом в расчет заработка руководящим работникам  $\Phi_i$  учитывается сбалансированный перечень оценочных критериев, степень выполнения плана по ним с использованием формулы (6):

$$\Phi_i = D_i * K_{pi} * q_i, \quad (6)$$

при  $K_{pi} \geq 0,8$ , но не более 1,2,

где

$D_i$  – должностной оклад  $i$ -го работника, руб.;

$q_i = 0,5 - 1,5$  – коэффициент на условия премирования;

$K_{pi}$  – результативность труда для  $i$ -го работника, %.

В свою очередь  $K_{pi}$  рассчитывается по формуле (7):

$$K_{pi} = \sum_{i=1}^n W_i * P_i / 100, \quad (7)$$

где

$W_i$  – весомость  $i$ -го критерия премирования, в долях;

$P_i$  – процент выполнения плана по  $i$ -му критерию, %.

Отсюда перечень сбалансированных критериев и условий, используемых для мотивации персонала в ЗАО «СМИ» на примере отдела продаж, приведены в табл. 6 и 7.

Таблица 6

#### СБАЛАНСИРОВАННЫЕ КРИТЕРИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПО ОТДЕЛУ ПРОДАЖ В ЗАО «СМИ» ЗА 2010 г.

| №   | Критерии                                        | Уд. вес, % | Ед. изм.  | План | Факт | % вып. | % вып. с учетом весомости |
|-----|-------------------------------------------------|------------|-----------|------|------|--------|---------------------------|
| 1   | Объем продаж                                    | 50         | тыс. руб. | 100  | 90   | 90     | 45                        |
| 2   | Поступление денежных средств                    | 30         | тыс. руб. | 100  | 110  | 110    | 33                        |
| 3   | Количество клиентов, в т.ч.:                    | 0          | шт.       |      |      |        | 0                         |
| 3.1 | Сегмент А                                       | 0          | шт.       |      |      |        | 0                         |
| 3.2 | Сегмент В                                       | 0          | шт.       |      |      |        | 0                         |
| 3.3 | Сегмент С                                       | 0          | шт.       |      |      |        | 0                         |
| 3.4 | Новых                                           | 0          | тыс. руб. |      |      |        | 0                         |
| 4   | Возврат товара (кроме брака)                    | 0          | тыс. руб. | 2    | 2    | 100    | 0                         |
| 5   | Проведенные презентации для менеджеров клиентов | 0          | шт.       | 5    | 3    | 60     | 0                         |
| 6   | Ведение активного коммерческого прогнозирования | 20         | -         | да   | да   | 100    | 20                        |

| №  | Критерии                                                       | Уд. вес, % | Ед. изм. | План | Факт | % вып. | % вып. с учетом весомости |
|----|----------------------------------------------------------------|------------|----------|------|------|--------|---------------------------|
| 7  | Рост продаж с начала года к аналогичному периоду прошлого года | 0          | %        | 120  | 110  | 91,7   | 0                         |
| 8  | Выполнение квартальных заданий по бизнес-плану                 | 0          | %        | 100  | 100  | 100    | 0                         |
| 9  | Количество презентаций к сотрудникам клиентов                  | 0          | шт.      | 3    | 3    | 100    | 0                         |
| 10 | Коэффициент инкассации                                         | 0          | %        | 44   | 44   | 100    | 0                         |
| 11 | Кэфф. результативности $K_p$                                   | 100        | -        | -    | -    | -      | 98                        |

На основе данных табл. 6 устанавливаются размеры премии в зависимости от оценки результативности, которая используется для всех работников отдела продаж при премировании. Для наглядности условия сбалансированной мотивации персонала данные сведены в табл. 7.

Таблица 7

#### УСЛОВИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПО ОТДЕЛУ ПРОДАЖ В ЗАО «СМИ» ЗА 2010 г. НА ОСНОВЕ БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ

| Балльная оценка    | Коэффициент результативности, в % | Размер премии                        |
|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Плохо              | Менее 80                          | Премия не выплачивается              |
| Удовлетворительно  | 80-90                             | от 0,5 до 1 оклада (или % от продаж) |
| Более-менее хорошо | 90-110                            | От 1 до 1,5 окладов                  |
| Хорошо             | От 110 до 115                     | 1,5 оклада                           |
| Отлично            | От 115 до 120                     | От 1,5 до 2 окладов                  |

#### 6. Реализация сбалансированной системы мотивации в банковской сфере обслуживания

Сбалансированная система мотивации в ОАО «Радиотехбанк» Нижнего Новгорода основывается на структуризации заработной платы с выделением в ней постоянной и переменной части. Постоянная часть заработка устанавливается на уровне оклада с учетом отработанного времени, уровня квалификации работника. Переменная часть зависит от количества и качества полученного результата за отчетный период конкретным работникам, подразделениям в котором он работает, с учетом положительного результата деятельности банка в целом.

Решение о премировании сотрудников и определение общего размера средств, выделяемых для премирования, принимает на своем заседании правление банка на основании подведения итогов работы за отчетный период с учетом отчетности по результатам освоения бюджетов.

Каждому руководителю подразделения банка дается право вносить предложения о поощрении или наказании конкретных сотрудников подразделения.

Также следует отметить, что в системе мотивации персонала банка важное место отводится программе материальной помощи, которая включает единовременные выплаты:

- к юбилею сотрудника, ко дню пожилого человека (в случае, если у сотрудников банка родители находятся на заслуженном отдыхе);
- ко дню защиты детей, на первое сентября, на новый год;
- материальная помощь на продукты питания, при выдаче ссуды на льготных условиях.

Однако, в ОАО «АКБ Саровбизнесбанк» из Нижнего Новгорода сбалансированная система мотивации персонала базируется на повременно-премиальной системе оплаты труда по должностным окладам за фактически отработанное время, исчисленные исходя из должностных окладов сотрудников с учетом установленных надбавок и доплат. При этом в фактически отработанное время включается время основной работы, время нахождения сотрудника в служебных командировках и на курсах повышения квалификации. Кроме того, здесь выплачиваются виды премий:

- за достигнутые результаты работы;
- дополнительная заработная плата;
- надбавки и доплаты к должностным окладам за профессиональное мастерство и высокие достижения в труде;
- вознаграждения по итогам работы банка за год;
- за выполнение планового задания;
- единовременные поощрительные выплаты;
- компенсации и начисления, связанные с режимом работы и условиями труда, предусмотренные действующим законодательством РФ за – работу в выходные и праздничные дни, совмещение профессий, увеличение объема работы, сверхурочную работу и др.

Следует также отметить, что работа в выходной или праздничный день работникам ОАО «АКБ Саровбизнесбанк», получающим оклад (при повременном, суммированном учете рабочего времени), оплачивается в размере дневной ставки.

Надбавка к заработной плате устанавливается работнику индивидуально по нескольким основаниям, как на определенный период текущего календарного года, так и одновременно за: высокую квалификацию и профессиональное мастерство. А также за высокие достижения, эффективное применение специальных знаний, повышенную напряженность и иные подобные показатели, за выполнение особо значимой работы, успешное выполнение отдельных поручений повышенной сложности.

В ОАО «АКБ Саровбизнесбанк» премии выплачиваются:

- по итогам работы за месяц и год;
- за выполнение планового задания при условии получения прибыли нарастающим итогом и отсутствии упущений в работе;
- за особые достижения в работе.

В свою очередь в Нижегородском отделении №7 Сбербанка РФ сбалансированная система мотивации персонала основывается на повременно-премиальной оплате труда, которая включает помимо выплат по должностному окладу, премиальные вознаграждения: по итогам работы за месяц, квартал, год.

Кроме этого здесь предусмотрены выплаты за выслугу лет, а также материальной помощи:

- к ежегодному отпуску при уходе на пенсию;
- на рождение ребенка;
- на похороны близких родственников;

- в виде пособия близким родственникам в случае смерти сотрудника банка и ежемесячного пособия;
- в случае потери кормильца-работника банка;
- детям до достижения ими совершеннолетия;
- лицам, обучающимся в учебных заведениях высшего или среднего профессионального образования на бюджетной основе по очной форме обучения;
- на приобретение подарков к Новому году для детей сотрудников банка;
- в связи с бракосочетанием работника;
- на организацию отдыха в выходные дни;
- в форме единовременного вознаграждения сотрудникам банка или на подарки к праздничным датам;
- в виде страховой премии по договорам добровольного медицинского страхования сотрудников;
- на оплату содержания в детских санаторных учреждениях детей работников, не достигших 16-летнего возраста;
- работникам банка в связи с критической ситуацией (стихийное бедствие, ограбление, длительное платное лечение);
- на материальное вознаграждение в связи с юбилеями сотрудников банка.

## Выводы

Таким образом, нами рассмотрен сложный мотивационный механизм, эффективно работающий на основе фундаментальной сбалансированности трудовых отношений и позволяющий руководству организации побуждать в каждом сотруднике огромное желание к трудовой деятельности, а также постоянно повышать степень ответственности работающего персонала за конечный результат.

Ведь исследуемая нами научно-практическая база нескольких разноплановых организаций Нижегородской области позволяет убедиться в том, что предлагаемый мотивационный механизм, построенный на основе экономической сбалансированности трудовых отношений, способствует системному решению возникающих кадровых проблем и повышает уровень эффективности управления персоналом в целом. Одновременно способствует росту профессионализма персонала, улучшает систему ротации кадров с учетом полного выполнения намеченных стратегических целей предприятия.

## Литература

1. Об оплате труда работников федеральных государственных учреждений [Электронный ресурс] : федер. закон от 4 февр. 1999 г. №22-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 14 окт. 1992 г. №785. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Постановление Правительства Нижегородской области от 12 авг. 2005 г. №40 [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Альберт М. Основы менеджмента [Текст] / М. Альберт, М. Мэкон, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 345 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент [Текст] : учеб. / Виханский О.С., Наумов А.И. – М. : Экономистъ, 2006. – 324 с.
6. Друкер П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика [Текст] : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2008. – 588 с.
7. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль, М.Х. Мескон. – М. : Дело, 1999. – 156 с.
8. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учеб. пособие. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 320 с.
9. Кабанов В.Н. и др. Как повысить эффект мотивации работников. Опыт ОАО «Выксунский металлургический завод» [Текст] / Кабанов В.Н., Михайлов С.Н., Бауэр А.М. // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – №11. – С. 56-63.
10. Кабанов В.Н. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышлен-

- ной организации [Текст] / В.Н. Кабанов // Управление персоналом. – 2008. – №3. – С. 49-51.
11. Кабанов В.Н. Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии [Текст] / В.Н. Кабанов // Управление персоналом. – 2008. – №4. – С. 77-81.
  12. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 253 с.
  13. Кожин В.А. Стратегическое управление предприятием: теория и практика [Текст] / В.А. Кожин. – Н. Новгород : НИМБ, 2002. – 262 с.
  14. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность [Текст] / Г.Б. Клейнер, В.А. Тамбовцева, Р.М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 335 с.
  15. Мазин А.Л. и др. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе [Текст] / А.Л. Мазин, Т.В. Шагалова, В.Н. Кабанов // Управление персоналом. – 2008. – №19. – С. 82-86.
  16. Мицкевич А.А. Сбалансированная система показателей фирмы [Текст] / А.А. Мицкевич, О.А. Ухова. – М. : Ин-т экономических стратегий, 2005. – 155 с.
  17. Ольве Н.-Г. и др. Оценка эффективности деятельности компаний. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст] : пер. с англ. / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. – М. : Вильямс, 2004. – 304 с.
  18. Попов Д.Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия [Текст] / Д.Е. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №3. – С. 56-74.
  19. Файоль А. и др. Управление – это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Т. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Проспект, 2002. – 324 с.
  20. Чейз Р.Б. и др. Производственный и операционный менеджмент [Текст] : пер. с англ. / Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2004. – 950 с.

### Ключевые слова

Сбалансированный эффект мотивации; нестабильный рынок; мотивация персонала; сбалансированная система показателей; эффективность системы мотивации; показатели качества; механизм начисления премий; результативность системы мотивации; материальная заинтересованность работников; индекс инфляции; шкала градации показателей; интегральный коэффициент полезного эффекта.

*Кабанов Владимир Николаевич*

*Стерхова Наталия Геннадьевна*

*Волкова Надежда Валерьевна*

### РЕЦЕНЗИЯ

На сегодняшний день в современных условиях хозяйствования особую актуальность приобретает проблема развития системы мотивации многих российских предприятий. Авторами Кабановым В.Н., Стерховой Н.Г., Волковой Н.В. эту проблему предлагается решить путем применения сбалансированной системы показателей, что достаточно эффективно будет определять мотивационный механизм предприятий в условиях нестабильного рынка.

Отсюда рецензируемая статья является актуальной и носит научно-практический характер. Потребительский спрос на идеологию построения и развитие системы мотивации предприятий на основе сбалансированной системы показателей со стороны читательской аудитории практиков достаточно высок, что также подтверждает рациональность идеи авторов Кабанова В.Н., Стерховой Н.Г., Волковой Н.В.

Статья носит научно-практический характер и отражает результаты проведенного авторами в 2010 г. социологического обследования 90 организаций различных организационно-правовых форм из 14 отраслей материального производства Нижегородской области по проблеме совершенствования действующих систем мотивации на основе внедрения сбалансированных механизмов регулирования трудовых отношений.

В процессе проведенного авторами Кабановым В.Н., Стерховой Н.Г., Волковой Н.В. научно-практического исследования по вопросу развития систем мотивации предприятий Нижегородской области, удалось решить следующие задачи.

1. Рассмотрены научно-практические аспекты построения эффективной системы мотивации на основе критерия «сбалансированности» трудовых отношений в организациях торговли и общественного питания.
2. Проведена структуризация реализуемых систем мотивации топливно-энергетического комплекса и определены направления их совершенствования.
3. Оценена результативность применяемых систем мотивации сельскохозяйственных организаций и намечены пути их улучшения.
4. Исследованы конкурентные преимущества системы мотивации государственных и муниципальных организаций на основе сбалансированной системы показателей.
5. Уточнены особенности применения системы мотивации в металлургических, машиностроительных и строительных организациях на основе сбалансированной системы показателей.
6. Реализована сбалансированная модель мотивации на основе сбалансированной системы показателей в банковской сфере обслуживания.

Рецензируемая статья выполнена на достаточно высоком уровне и является законченным научным исследованием в области экономического анализа систем мотивации и теории управления экономическими системами. Рекомендуем статью для публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ» в качестве научно-практического материала для руководителей предприятий по оценке действующих систем мотивации и их тактического развития в условиях нестабильного рынка.

*Береговой В.А., д.э.н., доцент, профессор кафедры финансов и банковского дела Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета*

## 9.2. BALANCED EFFECT TO MOTIVATIONS OF THE PERSONNEL IN CONDITION SLOPPY MARKET

V.N. Kabanov, Candidate of the Economic Sciences, Assistant Professor of the Pulpit Finance and Bank Deal;  
N.G. Sterhova, Candidate of the Economic Sciences, Dean of the Faculty of the Economy and Management;  
N.V. Volkova, Candidate of the Economic Sciences, Assistant Professor, Head of the Chair Finance and Bank Deal

*Sankt-Petersburg State Engineering-Economic University (INZHEKON) branch in Cheboksary*

The Article illuminates scientifically-practical questions of the development of the system to motivations enterprise different forms property on base of the balanced system of the factors. The Author are considered results of the introduction balanced systems of the factors in economic practical person 90 enterprises Nizhegorodskoy area, referring to count; calculate; list different organizing-legal forms from 14 branches material production. Scientifically-practical studies has touched in the first place, theorist-practical comprehensions balanced labor relations, forming in sloppy market condition at building of the balanced system to motivations on example organization Nizhegorodskoy area. Such branches and specifics to activity, as: trade and public feeding, fuel-energy complex, agriculture, state and municipal organizations, as well as metallurgical, machine-building, building enterprises and organizations of the bank sphere of the service.

### Literature

1. M. Alibert. Bases of management / M. Alibert, M. Meskon, F. Hedouri. – M: Deal, 2002. – 345 p.

2. O.S. Vihanskiy. Management: Textbook / Vihanskiy O.S., Naumov A.I. – M.: Ekonomist', 2006. – 324 p.
3. Druker Peter F. Management: problems, duties, practice: per. with engl. – M.: ID «Williams», 2008. – 588С.
4. P. Doyli, M.H. Meskon. Management: strategy and taktika. – M.: Deal, 1999. – 156 p.
5. A.P. Egorshin. Motivation to labor activity: Scholastic posobie. – N. Novgorod: NIMBUS, 2003. – 320 p.
6. V.N. Kabanov. What raise the effect to motivations workman. The Experience OAO «Vyksunskiy metallurgical plant» / Kabanov V.N., Mihaylov S.N., Bauer A.M. // scientifically-practical journal «Kadrovik. Trained management – Moscow: ID «Panorama», 2007. – №11/2007. – p. 56-63.
7. V.N. Kabanov. Introducing the balanced system of the factors in system of the motivations of the personnel industrial organizations / V.N. Kabanov // journal «Management personnel» – Moscow: ID «Management personnel», 2008. – №3(181) – p. 49-51.
8. V.N. Kabanov. Management additional level to motivations of the personnel on enterprise / V.N. Kabanov // journal «Management personnel» – Moscow: ID «Management personnel», 2008. – №4(182) – S. 77-81.
9. R. Kaplan, D. Norton. «Balanced system of the factors. From strategy to action – M.: «Olympus-Business», 2003. – 253 p.
10. V.A. Kozhin. Strategic management enterprise: theory and practice / V.A Kozhin – N. Novgorod: NIMBUS, 2002. – 262 p.
11. G.B. Kleynner, V.A. Tambovcev, R.M. Kachalov. Enterprise in sloppy economic ambience: risks, strategy, bezopasnosti. – M.: Economy, 1997. – 335 p.
12. A.L. Mazin. Development of the complex estimation to motivations of the personnel in economic system / A.L. Mazin, T.V. Shagalova, V.N. Kabanov // journal «Management personnel» – Moscow: ID «Management personnel», 2008. – №19(197) – p. 82-86.
13. A.A. Mickevich, O.A. Uhova. «Balanced system of the factors of the company» – M.: «Institute thrifty economic strategy», 2005. – 155 p.
14. Olive Nilis-mountain, Swarm Zhan, Wind Magnus. Estimation to efficiency to activity of the companies. Practical manual use the balanced system of the factors: per. with engl. – M.: Publishing house «Williams», 2004. – 304 p.
15. D.E. Popov. Motivation of the leaders as factor of the execution to strategies of the enterprise // Management in Russia and for rubezhom. – 2003. – №3. – p. 56-74.
16. A. Fayoli. Management – a science and iskusstvo. / A. Fayoli, T. Emerson, F. Taylor, G. Ford. – M: Avenue, 2002. – 324 p.
17. R.B. Cheyz, N.D. Ekvilayn, R.F. Yakobs. Production and operating management: per. with engl. – Moscow, Saint-Petersburg, Kiev: ID «Williams», 2004. – 950 p.

### Keywords

Balanced effect to motivations; sloppy market; motivation of the personnel; balanced system of the factors; efficiency of the system to motivations; factors quality; mechanism of the adding bonus; result systems to motivations; material interest workman; index to inflations; scale to gradations of the factors; integral factor of the useful effect.