N.V. Baidak

The mechanism of motivation of the personnel of the industrial enterprise on the basis of the system of balanced indicators

Today many Russian companies have faced the problem of absence of the effective tool of motivation of the personnel. And the given problem is observed against pressure from the external and internal environment of these companies.

Keywords: motivation of the personnel, system of motivation of the personnel, system of the balanced indicators.

Байдак Никита Викторович – преподаватель экономических дисциплин «Дальненегорского индустриально-экономического Института» (филиал ДВГТУ) (г. Дальнегорск). E-mail: Nikson6661@yandex..ru

Механизм мотивации персонала промышленного предприятия на основе системы сбалансированных показателей

На сегодняшний день многие российские компании столкнулись с проблемой отсутствия действенного инструмента мотивации персонала. И данная проблема наблюдается на фоне давления со стороны внешней и внутренней среды этих компаний.

Ключевые слова: мотивация персонала, система мотивации персонала, система сбалансированных показателей.

Следует заметить, что управление кадрами сопряжено с огромным риском, ведь речь идет о материальных и человеческих ресурсах.

Таким образом, эффективное управление персоналом возможно, на наш взгляд, при применении методов трудовой мотивации каждого сотрудника [1]. Для результативного управления необходимо знать и понимать, что движет работником, что подталкивает его к трудовой деятельности, и эффективно управлять этими действиями. А для этого, в свою очередь, необходим гибкий и действенный механизм управления, охватывающий всю трудовую деятельность работника и делающий ее наиболее прозрачной для руководства.

Вопрос мотивации персонала применительно к отечественной промышленности (с использованием действенного метода управления) нашел свое отражение в создании системы сбалансированных показателей по мотивации трудовой деятельности на ЗАО «ГХК Бор».

Система мотивации ЗАО «ГХК Бор» построена в соответствии с вышеприведенными принципами, которые позволяют преумножать

квалифицированный персонал и повышать мотивацию к трудовой деятельности каждого работника.

В общем смысле система мотивации должна быть неким индикатором происходящих в компании изменений, направляя деятельность служащих по пути выбранной главной стратегической цели. Для целей мотивации может быть использован предлагаемый в данной работе метод расчета премирования работников.

При формировании системы сбалансированных показателей каждому показателю задается целевое значение, он должен достичь его через определенное время. Целевое значение является своего рода индикатором эффективности реализации стратегии [2]. Если цели не достигнуты, то всегда можно найти, где в цепочке произошел сбой. С помощью индикаторов ведется постоянный контроль достижения целей организации, и этот сбой можно выявить за короткий промежуток времени.

Для определения весовых значений проекций и подпроекций было проведено исследование среди представителей промышленных предприятий (таблица 1). Результаты исследования были сведены в таблицу, где и определены весовые значения, которые будут использованы в дальнейших расчетах (таблица 2).

Таблица 1

Наименования респондентов, у которых проводилось анкетирование

Номер респондента	**Наименование респондента**	
1	Экономист	представитель крупного
2	Начальник экономического отдела	руководитель среднего звена
3	Начальник планового отдела	руководитель среднего звена
4	Специалист экономического отдела	представитель крупного
5	Зам. исполнительного директора по финансам	руководитель среднего звена
6	Начальник планово-экономического отдела	руководитель среднего звена
7	Менеджер проекта	представитель крупного
8	Зам. исполнительного директора по персоналу	руководитель среднего звена
9	Начальник отдела планирования	руководитель среднего звена
10	Зам. исполнительного директора по технологии	представитель крупного
11	Финансовый менеджер	руководитель среднего звена
12	Специалист по разработке бизнес-планов и ТЭО	представитель крупного
13	Начальник отдела кадров	руководитель среднего звена
14	Главный бухгалтер	руководитель среднего звена
15	Начальник отдела организации и оплаты труда	руководитель среднего звена
16	Начальник планово-экономического отдела	руководитель среднего звена
17	Экономист	представитель крупного
18	Бухгалтер-экономист	представитель крупного
19	Зам. исполнительного директора по сбыту	руководитель среднего звена
20	Директор по развитию	руководитель среднего звена

Таблица 2.

Экспертная оценка весовых значений проекций

Номер респондента	**Весовое значение проекций, %**				
	Финансы	**Клиенты**	**Процессы**	**Потенциал**	
				Персонал	**Инновации**
1	20	10	30	10	10
2	20	10	30	10	10
3	23	20	20	15	5
4	10	10	20	25	28
5	25	15	20	6	8
6	10	15	25	15	20
7	10	12	20	10	15
8	30	12	15	5	15
9	12	15	25	25	15
10	20	5	40	5	15
11	15	12	35	10	10
12	15	15	32	6	17
13	25	22	25	8	2
14	15	10	35	15	15
15	10	9	45	12	12
16	35	15	33	2	2
17	30	12	27	4	3
18	30	30	20	4	4
19	20	10	25	15	20
20	20	20	31	5	10
Среднее весовое значение проекции	0,1975	0,1395	0,2765	0,1035	0,118

Источник: составлено и рассчитано автором.

Основное материальное вознаграждение рассматривается как базисное для любой страны и условий работы. Размер оклада составляет, как правило, от 40% до 70% общего размера вознаграждения работника компании. Второй составляющей является надбавка (или премия), которая достигает в сумме 60% общих выплат [3].

Расчет премиальной части сотрудника компании (для системы мотивации в рамках работы системы сбалансированных показателей) в нашем случае производится в несколько этапов.

Этап 1. Достигнуты ли цели в рамках отдельного бизнес-процесса для сотрудника можно определить, сравнивая значение каждого показателя с его целевым значением по формуле:

$$J_n = \frac{y}{y_{max}},$$

где y – фактически достигнутый результат по показателю;

ymax – целевое значение показателя;

Jn – показатель степени достижения цели организации.

Данная формула актуальна, если показатель должен уменьшаться. Если же показатель должен увеличиваться, то актуальна следующая формула:

$$J_n = \frac{y_{max}}{y},$$

где y – фактически достигнутый результат по показателю;

ymax – целевое значение показателя;

Jn – показатель степени достижения цели организации.

Далее произведем расчет показателя степени достижения цели организации с учетом веса значимости этого показателя.

Если «направление развития» показателя является положительным, то, соответственно, расчет показателя степени достижения цели организации с учетом веса его значимости будет иметь вид:

$$J_{w_n} = \frac{y}{y_{max}} * V_n,$$

где y – фактически достигнутый результат по показателю;

ymax – целевое значение показателя;

Vn – вес значимости n-го показателя;

J_{w_n} – показатель степени достижения цели организации с учетом веса по n-му показателю.

В противном случае, при отрицательной направленности значения «направление развития» формула расчета J_{ves_n} примет вид:

$$J_{w_n} = \frac{y_{max}}{y} * V_n,$$

где y – фактически достигнутый результат по показателю;

ymax – целевое значение показателя;

Vn – вес значимости n-го показателя;

J_{w_n} – показатель степени достижения цели организации с учетом веса по n-му показателю.

Рассматривая вышеприведенные формулы, можно резюмировать, что необходимым является ограничение, при котором ни фактическое (y), ни целевое (ymax) значение показателя не должно быть равно 0.

Это ограничение можно интерпретировать следующим образом. Если предположить, что целевое значение показателя равно 0, то это идеальная ситуация, которая на практике недостижима. А потому необходимо установить значение данного показателя, хоть и достаточно малое, но отличное от нулевого.

При расчете показателя степени достижения цели организации проводится сопоставление между текущим положением компании и его будущего в перспективе посредством сопоставления фактического и целевого показателей.

Данные расчетов по вышеприведенным формулам отражены в таблице 3.

Таблица 3.

Разработанная система премирования

Проекция	Подпроекция	Стратегическая цель	Цель работника	Показатель	Ед. изм.	Направление развития	Вес показателя	Вес в проекции	Целевой уровень	Фактическое значение	Относительное изменение, раз	Изменение с учетом веса, раз
Финансы		**Добиться конкурентоспособной структуры затрат**	**Снижение производственных расходов**	**Стоимость вышедших из употребления ТМЦ**	**тыс. руб.**	**-**	0,1975	0,19	50	13,7	0,27	0,05
Клиенты		**Повышение качества продукции**	**Повышение качества отгружаемой продукции**	**Уровень брака**	**%**	-	0,1395	0,29	10	3	0,30	0,04185
Процессы		**Оптимизация производственного процесса**	**Снизить время производства готовой продукции**	**Время цикла изготовления готовой продукции**	**час.**	-	0,2765	0,104	1,2	0,329	0,27	0,08
Потенциал	**Персонал**	**Повышение произвдительности труда**	**Повысить производительность труда**	**Колличество произведенной продукции**	**тонн**	+	0,1035	0,4285	10000	2740	3,65	0,38
		Обеспечение предприятия необходимыми кадрами	**Пройти курс обучения**	**Доля пройдннго курса**	**%**	+	0,1035		100	27,4	3,65	0,38
		Снизить среднее время болезни	**Снизить среднее время больничного**	**Среднее время болезни**	**дней**	-	0,1035		4	1,095	0,27	0,03
	Инновации	**Стимулирование инновационного мышления сотрудников**	**Повысить колличество инновационных предложений**	**Колличество инновационных предложений**	**шт.**	+	0,118		5	1,369	3,65	0,43

Источник: составлено и рассчитано автором

Этап 2. На данном этапе происходит корректировка показателя ymax, то есть рассчитывается с учетом фактического количества дней (D), по которому оценивается фактически достигнутый результат по показателю (в сравнении с целевым периодом (Dmax)).

Таким образом, целевое значение показателя из расчета фактического количества дней будет рассчитываться по формуле:

$$y_{cor} = y_{max} * \frac{D}{D_{max}},$$

где D – прошедшее время по факту;

Dmax – целевой период;

ymax – целевое значение показателя;

ycor – целевое значение показателя по фактическим дням.

Этап 3. Здесь сопоставим значения показателей ycor и y, и тем самым выявим степень реализации скорректированного целевого уровня.

Заметим, что, если показатель должен увеличиваться, то значение показателя «реализация целевого уровня» будет рассчитываться по формуле:

$$R = \frac{y}{y_{cor}},$$

где R – показатель выполнения целевого уровня;

ycor – целевое значение показателя;

y – фактически достигнутый результат по показателю.

Если же показатель должен снижаться, то расчет следует проводить по формуле:

$$R = \frac{y_{cor}}{y},$$

где R – показатель выполнения целевого уровня;

ycor – целевое значение показателя;

y – фактически достигнутый результат по показателю.

Далее рассчитаем выполнение показателя с учетом его веса по следующей формуле:

$$R_w = R * V_n,$$

где Rw – показатель выполнения целевого уровня с учетом веса по n-му показателю;

R – показатель выполнения целевого уровня;

Vn – вес значимости n-го показателя.

Таким образом, в зависимости от уровня реализации показателей можно назначить размер премии, который рассчитывается по формуле:

$$Aw = \sum_{n=1}^{k} R_w,$$

Где Rw – показатель выполнения целевого уровня с учетом веса по n-му показателю;

Aw – показатель размера премии сотрудника.

Итак, если выполнение всех показателей происходит в полном объеме, то и премия будет выплачена полностью. Если происходит невыполнение по каким-то показателям, то выплачивается меньший размер премии.

Результаты расчетов премиальной части сотрудника с использованием показателя степени достижения цели организации представлены в таблице 4.

Таблица 4

Расчет премии с использованием показателя степени достижения цели организации

Показатель	Время выполнения, дни	Пройденное время по факту, дни	Целевой уровень	Целевой уровень (по факт. дням)	Реализация целевого уровня, %	Уровень исполнения показателя с учетом веса, %	Премия, %
Стоимость вышедших из употребления ТМЦ	365	100	0,14	13,70	100%	19,75%	19,75%
Уровень брака	365	100	0,03	2,94	100%	15,28%	15,28%
Время цикла изготовления готовой продукции	365	100	0,00	0,33	100%	27,67%	27,67%
Количество произведенной продукции	365	100	27,40	2739,73	100%	10,35%	10,35%
Доля пройденного курса	365	100	0,27	27,40	100%	10,35%	10,35%
Среднее время болезни	365	100	0,01	1,10	100%	10,34%	10,34%
Количество инновационных предложений	365	100	0,01	1,37	100%	11,79%	11,79%

Составлено и рассчитано автором

Следует отметить, что для всех показателей работы сотрудника, по которым устанавливается премиальная часть, также имеет место и критическое значение.

Критическим уровнем показателя премирования является значение, при котором выплата премии не производится. Это происходит в следующих случаях [4]:

1) нарушение правил техники безопасности и пожарной безопасности. Нарушение правил охраны труда;

2) нарушение правил внутреннего трудового распорядка;

3) невыполнение работником возложенных на него обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией;

4) несвоевременное или полное невыполнение плана производства, а также невыполнение указаний и распоряжений в установленные сроки.

Литература и источники:

1. Ивашкевич, В. Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат / В. Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет, 2000.

2. Внедрение сбалансированной системы показателей // Hovarvath&Partnars ; пер. нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.

3. Ткач, В. И. Управленческий учет: международный опыт / В. И. Ткач, М. В. Ткач. – М. : Финансы и статистика, 1994.

Касьянова Г. Ю., Управленческий учет / Г. Ю. Касьянова, С. Н. Колесников. – М. : Издательско-консультационная компания «Статус-Кво97», 1999.

4.