

В статье рассмотрены методологические подходы к измерению эффективности управления межфирменными отношениями на промышленных рынках, использование которых позволяет фирме решить проблему выбора и оценки рыночных контрагентов, измерить результативность взаимоотношений, а также создать механизм обеспечения эффективного межфирменного взаимодействия..

**Ключевые слова:** маркетинг взаимоотношений, ценность и эффективность взаимоотношений, межфирменные отношения, капитал межфирменных отношений.

The article describes the methodological approaches to measuring the effectiveness of interfirm relationships in industrial markets, which allow to solve the problem of market counterparties selection and evaluation as well as a mechanism to ensure effective interfirm cooperation

**Keywords:** relationship marketing, value and effective of relationships, interfirm relations, capital of interfirm relations.

УДК 331.217: 331.225

**В. А. МИЩЕНКО**, докт. экон. наук, проф., НТУ «ХПИ»;

**Д. А. БОНДАРЕНКО**, аспирант, НТУ «ХПИ».

## **МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ**

В статье предложены принципы построения системы управления эффективностью труда работников малых и средних предприятий машиностроения. Разработан алгоритм создания системы оплаты и стимулирования труда работников малых и средних предприятий машиностроительной отрасли.

**Ключевые слова:** оплата труда, малые и средние предприятия, материальное стимулирование.

**Постановка проблемы.** Множество проблем которые возникают на малых и средних предприятиях (далее – МСП) связаны с дисбалансом стратегических целей предприятия и жизненных устремлений его работников. Давно известен тот факт, что если человек имеет хорошую мотивацию, то он способен преодолеть практически любые трудности при решении поставленных перед ним целей и задач. В противном случае он будет считать часы до окончания рабочего дня, считая при этом время затраченное на работу потерянным временем, а это в итоге не может гарантировать хороших показателей в эффективности деятельности МСП. Такие выражения как: «кадры решают всё», «компания – это люди, которые в ней работают», «главная ценность компании – это её доброе имя и люди» наглядно подчёркивают эту мысль.

Современным руководителям машиностроительных МСП, которые заботятся о развитии и репутации своего предприятия в решении стратегических

вопросов необходимо уделять должное внимание вопросам связанным с привлечением и удержанием квалифицированных сотрудников. Путём не только хорошей организации работы подразделений, но и через создание таких стимулирующих механизмов в системах вознаграждения, которые бы позволяли не допускать апатии, а наоборот пробуждали энтузиазм работников. Таким образом вопрос о создании эффективной системы материального стимулирования труда для персонала машиностроительных МСП является на сегодняшний день весьма актуальным.

**Анализ исследований и публикаций.** Изучению вопросов оплаты и стимулирования труда работников посвящены труды таких учёных как А. К. Клочков, М. Армстронг, Т. Стивенс, Р. Каплан, Д. Нортон, Е. Н. Ветлужских, Нильс-Горан Олве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой, А. Гершун [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7] и другие, которые внесли существенный научный вклад в изучение данных вопросов. При этом с учётом накопленного положительного опыта в сфере оплаты и стимулирования труда работников необходимо отметить, что не все аспекты в достаточной степени исследованы и проработаны. В частности вопросы относительно построения эффективной системы материального стимулирования труда работников МСП машиностроительной отрасли. Актуальность и необходимость решения этих вопросов и обусловила проведение данного исследования.

**Целью статьи является** разработка научно-обоснованных принципов и механизмов построения системы материального стимулирования персонала машиностроительных МСП.

**Изложение основного материала.** Справедливая оплата труда, необходима как минимум для того, чтобы человек мог в полной мере воспроизводить затраты жизненных сил и ресурсов затраченных им ранее на труд и необходимых для того, чтобы он мог в дальнейшем эффективно трудиться. А также и для всего производственного механизма в целом, так как если не платить своевременно и полноценно денежные вознаграждения сотрудникам предприятий за их труд, то в скором времени продукция производимая этими же предприятиями просто перестанет покупаться в следствии отсутствия денег у населения, что может стать порочным кругом не только в национальном производстве, но и мировой экономики.

Для того, чтобы система стимулирования способствовала росту производительности труда работников при этом затраты МСП снижались, а прибыль росла, построение системы стимулирования необходимо проводить по определённым принципам.

Первый принцип – соответствие целей системы стимулирования работников стратегическим целям МСП. Другими словами, руководству сначала необходимо сформулировать стратегические направления для развития самого предприятия и лишь затем мотивировать своих работников таким образом, чтобы их стимулирование способствовало достижению поставленных стратегических целей.

Второй принцип – это ясное понимание истинных потребностей своих сотрудников и по возможности использовать именно эти потребности как мотивирующие факторы.

Третий принцип – заключается в том, что руководителю необходимо стремиться к тому, чтобы построение системы стимулирования работников предприятия было максимально прозрачно и понятно для каждого работника. То есть каждый сотрудник должен иметь возможность просчитать, что ему необходимо будет сделать, чтобы добиться требуемого результата и получить необходимое вознаграждение.

Четвёртый принцип – это устранение в организационной культуре предприятия демотивирующих факторов.

Пятый принцип – это справедливость. Система вознаграждения должна быть построена справедливо и равноправно для всех её участников. Другими словами, чем больше вклад делает сотрудник для достижения стратегических целей МСП и чем лучше результаты его труда либо на него возложено больше ответственности, тем больше ему выплачивается вознаграждение.

Шестой принцип – достижение сбалансированности индивидуальных и коллективных показателей работы. Данный принцип заключается в том, что систему стимулирования необходимо строить таким образом, чтобы в ней присутствовало вознаграждение как и за личный вклад каждого сотрудника, так и за хорошие показатели работы подразделений в целом.

Седьмой принцип – вовлеченность работников в процесс создания системы материального стимулирования.

Восьмой принцип – своевременность выплат. Принцип заключается в том, что руководителю необходимо установить определённые сроки по выплатам вознаграждений и производить выплаты строго в эти периоды.

Девятый принцип – наличие как материального так и нематериального вознаграждения.

Десятый принцип – адекватность размеров вознаграждений. Для соблюдения данного принципа руководителю необходимо следить за тем, чтобы уровень выплат работникам по предприятию был конкурентоспособным.

Одиннадцатый принцип – ресурсообеспеченность. В соответствии с этим принципом руководителю прежде чем проводить внедрение новой системы вознаграждения на предприятии необходимо провести мониторинг необходимых затрат ( финансов, человеко-часов и др.)

Двенадцатый принцип – соблюдения законности. Построение системы вознаграждения на предприятии должно проходить в рамках действующего законодательства Украины. А это будет в свою очередь способствовать созданию положительного имиджа для МСП на рынке труда привлекая тем самым хороших квалифицированных специалистов.

На основе данных специализированной литературы [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9] были исследованы различные зарубежные подходы и концепции целевого управления в построении эффективной системы материального стимулирования персонала, которые имеют практическое применение как на отечественных предприятиях так и на зарубежных. В результате был сформулирован алгоритм построения системы материального стимулирования позволяющий осуществлять целевое управление персоналом промышленных МСП, который представлен на рис.

Данная система материального стимулирования позволяет построить оплату труда сотрудников таким образом, чтобы она соответствовала современным тенденциям рынка труда, была справедливой и включала в себя как постоянную часть, так и переменную часть к которой можно будет «привязать» вознаграждение сотрудников за конкретные результаты их труда.

Рассмотрим более подробно каждый этап предлагаемого автором алгоритма построения системы материального стимулирования персонала промышленных МСП.

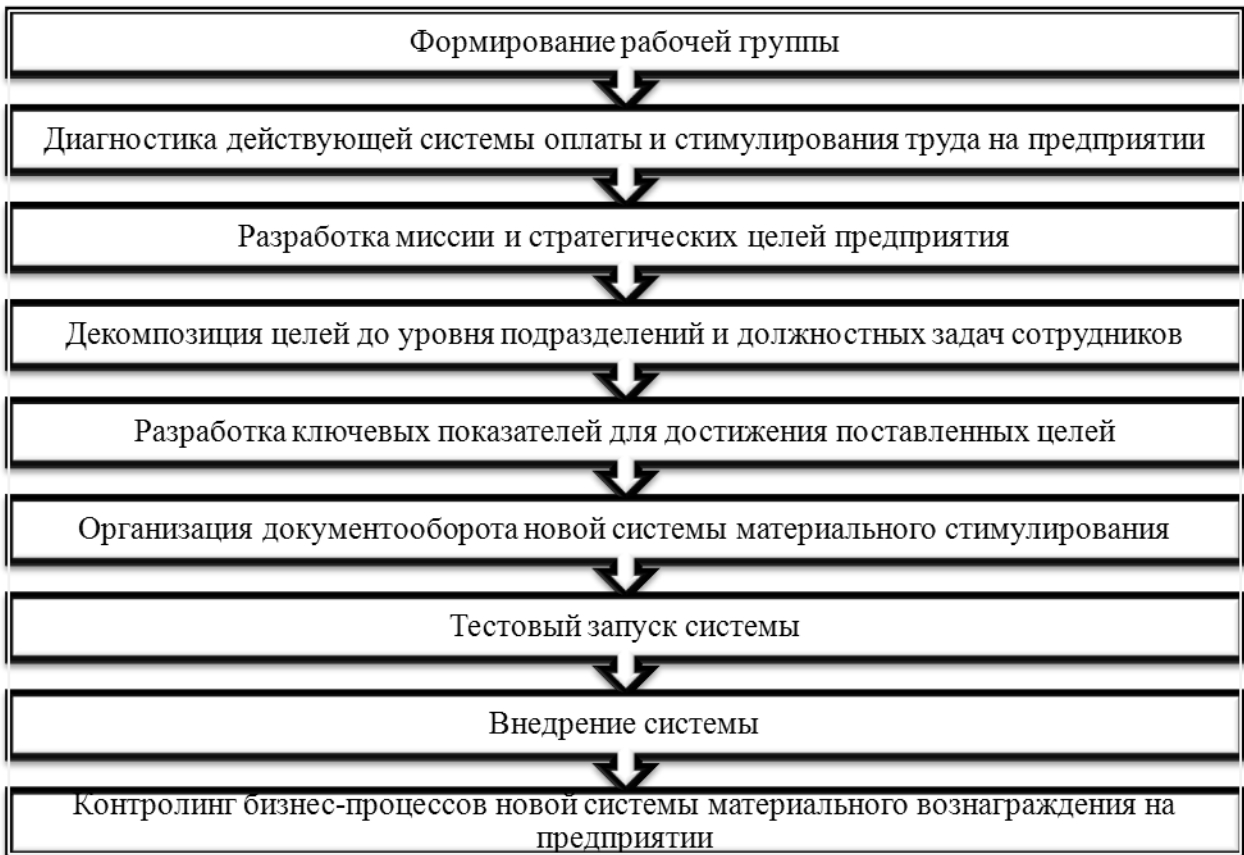


Рис. – Алгоритм построение системы материального вознаграждения труда работников МСП

Для начала необходимо сформировать рабочую команду определив состав участников проекта по разработке и внедрению системы материального стимулирования на МСП.

После, для того, чтобы получить понимание истинной картины о действующей системе материального стимулирования работников на предприятии на втором этапе проводится диагностика существующей модели отплаты труда и системы материального стимулирования сотрудников на предприятии, а также всех взаимосвязанных с ней бизнес-процессов. По результатам проведённых исследований необходимо сделать соответствующие выводы и сформулировать цели ради которых будет создаваться и внедряться новая система материального стимулирования труда работников.

На третьем этапе происходит разработка миссии и формирование стратегических целей МСП на будущие периоды. Для каждого МСП, очень важно определить свою миссию, так как миссия это понятие, которое раскрывает смысл его существование, его предназначение, выражает его уникальность.

После того, как сформулирована миссия предприятия руководству необходимо определить ключевые аспекты деятельности (фокус деятельности) МСП на будущие периоды. За основу можно брать классическую модель стратегических карт Нортон и Каплана [7] и использовать четыре ключевых аспекта: финансовая деятельность, отношения с потребителями, обучение и развитие, организация бизнес-процессов.

В дальнейшем имея сформулированную миссию и определённую в ключевых аспектах деятельности МСП на будущие периоды разрабатывается стратегический план по их реализации. Когда стратегические цели сформулированы необходимо для каждой цели определить её вес в соответствии с приоритетами МСП.

На четвёртом этапе необходимо адаптировать стратегические цели для дальнейшей реализации до уровня подразделений и каждого сотрудника индивидуально. Для этого можно провести декомпозицию имеющихся стратегических целей до низших организационных уровней МСП с помощью наиболее популярного в современной практике метода – «дерево целей». Признаком завершения декомпозиции стратегических целей для каждого подразделения будет то, что цель больше не расчленяется и способна быть измерена конечным результатом.

На следующем, пятом этапе руководителям подразделений необходимо продумать и определить адекватные ключевые показатели, изменив которые они смогут повлиять на достижение поставленных подразделению целей и закрепить за каждым сотрудником определенное количество таких показателей. Также необходимо определить плановые размеры для каждого такого показателя, которые будут отображать желаемое состояние либо размер показателя в заданный промежуток времени. Для того, чтобы эти размеры были поставлены в рамках выполнимости, можно провести мониторинг выбранных показателей за предыдущие отчётные периоды, и после установить реальные размеры. Если показатель внедряется впервые, то можно воспользоваться такими источниками как: ежегодные бюджеты, результаты конкурентов, данные аналитики, прогнозов и другие.

По мнению экспертов оптимальное количество показателей на одного сотрудника, необходимо определять в интервале разумного минимума  $5 \pm 2$  показателя [6, с.47]

После того, как определены показатели и их приоритетность руководителям подразделений необходимо в индивидуальном порядке с каждым своим подчинённым как можно лучше детализировать дальнейшие этапы работы так как месячные, квартальные, годовые цели – это своего рода верстовые столбы, но нужно помочь каждому сотруднику сформировать ясное представление, что нужно будет сделать, что бы к ним прийти.

В последствии необходимо организовать документооборот связанный с внедрением новой системы материального стимулирования и соответственно возникших изменений в системе оплаты труда на предприятии. Специалисту занимающемуся вопросами организации документооборота необходимо разработать и после согласования с руководителем довести до ведома каждого сотрудника ряд положений отражающих в себе новшества системы оплаты труда на МСП связанные с внедрением новой системы материального стимулирования.

После того как сотрудники ознакомились с новой системой оплаты труда на предприятии, можно осуществить пилотный запуск проекта оплаты труда с учётом новой системы материального стимулирования. Так как в соответствии со ст.103 КЗОТ Украины [8] руководитель обязан уведомить своих сотрудников об изменениях в оплате их труда не позднее, чем за два месяца до того как изменения вступят в силу. И соответственно дабы использовать это время плодотворно, можно осуществить тестовый прогон разработанной системы следующим образом: запустить проект, но в течении квартала выплачивать заработную плату по старой системе и параллельно проводить мониторинг изменений показателей стратегических целей, возможных изменений в заработной плате сотрудников, соотношениях доходов и расход предприятия, а также в рабочей атмосфере коллектива в целом.

Данный прогон позволит увидеть насколько эффективно разработаны цели и правильно подобраны под них показатели, а также избежать возможного перерасхода по фонду оплаты труда. После этого можно будет осуществить полноценный запуск системы.

После внедрения системы материального стимулирования на МСП нужно проводить постоянный контроллинг и аудит системы на предмет её эффективности, для этого прежде всего нужно отслеживать насколько она реализует те цели ради которых она создавалась. Эффективность функционирования системы материального стимулирования персонала на машиностроительных МСП можно будет рассчитывать по формуле:

$$\mathcal{E} = \left( \frac{\frac{\text{П/С}_{\text{от.пер.}}}{\text{П/С}_{\text{пр.пер.}}}}{\frac{\text{Пр./С}_{\text{от.пер.}}}{\text{Пр./С}_{\text{пр.пер.}}}} - 1 \right) \times 100\%$$

где  $\text{П/С}_{\text{от.пер.}}$  – прибыль в расчёте на одного сотрудника за отчётный период;

$\text{П/С}_{\text{пр.пер.}}$  – прибыль в расчёте на одного сотрудника за соответствующие период прошлого года;

$\text{Пр./С}_{\text{от.пер.}}$  – размер выплаченных премий в расчёте на одного сотрудника за отчётный период;

$\text{Пр./С}_{\text{пр.пер.}}$  – размер выплаченных премий в расчёте на одного сотрудника за соответствующие период прошлого года;

При этом, в наиболее общем виде если полученные результаты будут  $0>$ , то это будет означать, что система функционирует эффективно, если  $<0$ , то система работает неэффективно.

В результате расчётов с помощью полученных данных руководитель сможет оценить насколько вложения в каждого сотрудника, отражаются на показателях прибыли, которую приносит каждый сотрудник предприятия. Постоянный мониторинг системы также необходим и для того, чтобы руководитель мог первым выявить возможные способы и приёмы с помощью которых у сотрудников может появиться шанс обойти систему и достигнуть высоких показателей нечестным путём. Постоянно анализируя систему на предмет возможных лазеек в системе благодаря которым у сотрудников может появиться возможность обойти общеизвестные моменты и в случае выявления принимать соответствующие меры.

Периодичность премирования сотрудников может быть: годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная. При этом важно выбрать оптимальный



период премирования, который будет способствовать максимальной трудовой активности сотрудников.

По нашему мнению учитывая рекомендации специалистов [6,9] для машиностроительных МСП можно установить ежеквартальную периодичность премирования. Данная периодичность премирования эффективна ещё и потому, что если сотрудник по результатам месяца понимает, что его отношение к работе не позволяет ему уложиться в срок, то у него будет ещё два месяца, чтобы всё это исправить. Также и с точки зрения бухгалтерского и налогового учёта итоги подводить удобнее четыре раза в год, нежели делать это ежемесячно. Но с точки зрения управленческого учёта для сотрудников необходимо организовать механизм ежемесячной отчётности по выполнению своих целевых показателей для того, чтобы сотрудник постоянно помнил, что на его конечный результат в итоге влияют результаты каждого месяца.

При этом, соотношение постоянная/переменная часть заработной платы сотрудника можно будет устанавливать в зависимости от участия сотрудника в основных бизнес-процессах и его влияния на получение доходов МСП, распределив весь персонал на категории в порядке убывания их значимости для развития бизнеса МСП:

- категория А. К данной категории можно будет отнести руководителей ключевых подразделений, топ-менеджеров МСП. Соотношение постоянная/переменная часть для этой категории будет 60/40, так как их вклад в развитие МСП наиболее существенен. То есть чем выше ответственность руководителей МСП тем большая часть их дохода должна быть переменной, тем самым большей частью своего дохода они будут рисковать в случае халатного отношения к своим обязанностям;

- категория В. К этой категории можно отнести квалифицированных специалистов, руководителей структурных подразделений которые создают основные бизнес-результаты на МСП. Соотношение постоянная/переменная часть для данной категории будет 70/30;

- категория С. Это поддерживающий персонал к которому в зависимости от специфики деятельности МСП можно отнести сотрудников таких отделов как: юридический, маркетинговый, отдел кадров и т.п. Так как деятельность сотрудников данных отделов не оказывает прямого влияния на доходы МСП, то

соотношение постоянная/переменная часть для этой категории можно установить 80/20;

- категория D. К данной категории относятся низкоквалифицированные сотрудники не влияющие на основные бизнес-процессы МСП, это могут быть охранники, уборщицы и т.п. Для данной категории сотрудников в связи с их минимальным влиянием на бизнес МСП необходимо оставить лишь фиксированный оклад согласно штатному расписанию.

Для того, чтобы определить размеры постоянной и переменной части заработной платы сотрудников исходя из данных соотношений за основу можно брать либо действующий размер оклада сотрудника согласно штатного расписания либо средний размер типичного оклада на рынке труда.

Сначала можно взять за основу размер оклада по старой системе и увеличить его на 40% для сотрудников категории А, на 30% категории В и на 20% категории С. Полученная сумма это и будет размер потенциального оклада сотрудника (далее – ПОС). Затем ПОС необходимо разделить в характерных для каждой категории соотношениях постоянной и переменной части. Например, для категории В постоянная часть от полученной суммы будет составлять 70%, а переменная 30%.

В дальнейшем по мере изменения востребованности и соответственно размеров стоимости той или иной должности специалиста на локальном рынке труда за основу можно брать среднюю рыночную стоимость той или иной должности. При этом соотношение постоянная/переменная части заработной платы будут рассчитываться таким же образом как и ранее: берем среднюю заработную плату и увеличиваем её на 40% для сотрудников категории А, на 30% категории В и на 20% категории С и получаем в итоге размер ПОС. Затем для определения размеров постоянной и переменной части заработной платы сотрудников ПОС делим в характерных для каждой категории соотношениях постоянной и переменной части.

Таким образом на МСП применяющих данную систему материального вознаграждения базовый оклад сотрудников будет немного меньше чем средний на рынке труда, но возможность сотрудников заработать будет больше чем на других МСП как минимум на 20%, но лишь при условии, что показатели их результативности будут 100%. От этого в итоге будет выгодно как МСП так и

его сотрудникам. Так как во-первых, для достижения стратегических целей и реализации миссии сотрудник будет стремиться выложиться на все 100% и во-вторых изначально расходы МСП по постоянной части заработной платы будут меньше, чем в среднем у подобных МСП. А для добросовестного сотрудника выгода заключается в том, что его совокупный доход будет выше, чем потенциально возможный на других МСП.

Для большей эффективности системы материального вознаграждения на МСП при расчёте премии каждого сотрудника необходимо учитывать как его индивидуальный вклад в деятельность МСП, так и результаты деятельности коллектива того подразделения где он работает. То есть переменную часть заработной платы сотрудника необходимо разделить на две составляющие, одна будет выплачиваться за выполнение индивидуальных целей, а вторая за выполнение коллективных целей. Для этого можно установить соотношение размера индивидуальной премии к коллективной в пропорции 80/20. Таким образом суммарный размер переменной части заработной платы сотрудника будет рассчитываться по формуле:

$$P_{об.} = P_{л.ц.} + P_{ц.п.}$$

или

$$P_{об.} = ПОС \times (I_3 \times 0,8) \times \sum K_i \times V_i + ПОС \times (I_3 \times 0,2) \times \sum K_i \times V_i$$

где ПОС – потенциально возможный оклада сотрудника;

$I_3$  - коэффициент премии, который показывает какой % для расчёта премии берётся от величины ПОС;

0,8 и 0,2 – поправочные коэффициенты которые показывают, что для расчёта размеров премии за достижение личных целей берётся 80% от размера премии и 20% за коллективные цели;

$K_i$  – поправочный коэффициент выполнения соответствующего показателя характеризующего достижение той или иной цели (табл.);

$V_i$  – удельный вес цели;

Таблица. Диапазон значений поправочного коэффициента с учётом выполнения целевых показателей

Выполнение цели, Факт/План, в %	<80%	80%	85%	90%	95%	100%	<100%
$K_i$ (поправочный коэффициент выполнения показателя той или иной цели)	0	0,2	0,4	0,6	0,8	1	1,1

Благодаря этому будет достигнут синергетический эффект, так как у сотрудников появится общая цель, достижение которой будет влиять на уровень материального вознаграждения каждого. Это также будет способствовать тому, что сотрудникам станет небезразличным отношение к своему труду его товарищей по подразделению, так как от того насколько ответственно каждый будет подходить к своему труду будет зависеть выполнит ли подразделение свои цели или нет, а следовательно получит он максимальное количество премии или нет. Это будет способствовать формированию в коллективе своего рода негласной дисциплинированности и взаимответственности друг перед другом. А учитывая то, что личными целями руководителя подразделения будут цели самого подразделения, то фактически в какой то степени личные цели руководителя подразделения будут совпадать с личными целями каждого сотрудника подразделения. Данная особенность будет благоприятно влиять на рабочую атмосферу внутри коллектива, стимулируя сотрудников на взаимопомощь и наставничество.

**Вывод.** Таким образом становится очевидным фактом то, что залогом эффективного развития любого МСП в значительной степени является грамотно построенная система материального стимулирования персонала от которой будет зависеть мотивация и производительность сотрудников. В тоже время необходимо отметить и то, что процесс построения системы материального стимулирования персонала содержит в себе множество различных нюансов на которые следует обращать внимание. Предлагаемая нами система материального стимулирования машиностроительных МСП позволяет выделять хороших и

плохих сотрудников подчёркивая разницу между ними по средствам премиальных выплат, которые по сути являются «обналичиванием» оценки результатов их трудовой деятельности. При этом методика оценки результатов деятельности сотрудников построена так, что позволяет концентрировать внимание сотрудника на ключевых для него показателях, а также является мощным стимулом для достижения стратегических целей МСП.

**Список литературы:** 1. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей: Сб. статей / Сост. М.Горский, А.Гершун / (Пер. с англ. М.Павловой), – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с. 2. *Нильс-Горан Олве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой*, Баланс между стратегией и контролем / Пер. с англ. Е.Кологвиной под ред. Е.Доровольского. – СПб: Питер, 2005. – 320 с. 3. *Ветлужских Е.Н.* Мотивация и оплата труда. Практика. Методики. Инструменты. – М., Альпина 2008. 4. *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 304 с. 5. *Армстронг М., Стивенс Т.* Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 512 с. 6. *Клочков А.К.* КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов Эксмо; Москва; 2010. 99 с. 7. *Каплан Р., Нортон Д.*, «Стратегические карты». Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 8. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII; 9. *Новикова М.* Путеводитель по кадровому менеджменту, выпуск 3 Компенсация и Льготы Издание 2, ООО «Бегин групп», 2006.

*Надійшла до редакції 12.03.2013*

УДК 331.217: 331.225

**Моделирование механизмов построения системы материального стимулирования персонала малых и средних предприятий машиностроения / Мищенко В. А., Бондаренко Д. А. // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХП». – 2013. – № 24(997). – С. 83–95. – Бібліогр.: 9 назв.**

У статті запропоновано принципи побудови системи управління ефективністю праці працівників малих і середніх підприємств машинобудування. Розроблено алгоритм створення системи оплати і стимулювання праці працівників малих і середніх підприємств машинобудівної галузі.

**Ключові слова:** оплата праці, малі та середні підприємства, матеріальне стимулювання.

The article suggests principles of the system performance management of employees in small and medium enterprises of mechanical engineering. The algorithm of creating a system of remuneration and motivation of employees of small and medium enterprises of the engineering industry.

**Keywords:** wages, small and medium enterprises, incentives.