

УДК 331

*А.Н. ГУЦАН*, ассистент, НТУ «ХПИ», Харьков

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

У роботі розглядається й узагальнюються теоретичні знання про використання бальних методик матеріальної мотивації. На основі аналізу й узагальнення пропонується вдосконалена схема впровадження системи матеріальної мотивації на підставі системи балів.

В работе рассматривается и обобщаются теоретические знания о использовании бальных методик материальной мотивации. На основе анализа и обобщения предлагается усовершенствованная схема внедрения системы материальной мотивации на основании системы баллов.

In work theoretical knowledge of use of ball techniques of material motivation is considered and generalized. On the basis of the analysis and generalization the advanced scheme of introduction of system of material motivation on the basis of system of points is offered.

**Ключевые слова:** оценка, персонал, баллы, усовершенствование, оплата труда.

### **Введение**

Материальное стимулирование персонала, на современном предприятии, является одной из ключевых и наиболее динамично развивающихся механизмов материальной мотивации. Практическое использование существующего многообразия современных методик мотивации персонала подразумевает их глубокое теоретическое изучение.

### **Постановка задачи**

Существенное многообразие современных механизмов материальной мотивации персонала, необходимость их систематизации, в современном информационном пространстве, и обусловило написание данной статьи. Целью написания статьи является обобщение, описание, а так же уточнение теоретических знаний об оплате труда на основе системы баллов.

### **Методология**

Теоретическую и методологическую основу проводимого исследования составили различные труды учёных и авторов занимавшихся разработкой данной проблемы. Теоретической базой для проведения исследования и анализа являются научные издания, учебники, учебные

пособия, а также ресурсы сети Internet. В рамках статьи использовались методы анализа, систематизации и обобщения.

### **Результаты исследования**

Ключевой проблемой большинства современных промышленных предприятий является достаточно низкая производительность и эффективность труда. Одним из ключевых факторов влияющих на высокую производительность труда является мотивация труда.

Исследованием вопросов, связанных с материальной мотивацией, организацией заработной платы, занималось немало отечественных научных работников: Д. Богиня, И. Бондарь, О. Гришнова, Т. Кирьян, А. Колот, Г. Куликов, В. Онищенко, В. Сладкевич и др.

Общепринято выделять такие методы мотивации как [1]: 1) экономические и 2) неэкономические.

Наиболее динамически развивающимися, на сегодняшний момент, являются экономические методы мотивации. Среди таких методов ведущую роль занимают бальные методики материальной мотивации.

Рассмотрим обобщённо сущность таких методик. Большинство бальных методик основаны на оценки выделенных качеств и степени их проявления у определённого сотрудника. Сущностную основу оценки персонала возможно представить в совокупности таких составных элементов: 1) содержание оценки (ее надо вести по основным содержанию деятельности; по тем аспектам, которые прямо связаны с трудом, его результатами); 2) методы оценки (необходимо учитывать методы выявления показателей содержания оценки, методы измерения величины того или иного показателя); 3) процедура оценки. Именно на основании учёта этих характеристик будет создана наиболее эффективная система оценки персонала.

Наиболее распатроненным в рамках бальной оценки персонала является комплексная оценка персонала на основе применения балльной системы. Главная суть которой является количественное выражение с помощью баллов наиболее существенные характеристики как самого работника, так и работы, которую он выполняет. Наиболее детально данные методики оценки персонала рассмотрены у Кибанова А. Я. [2, с.256], а так же у Колота А. М. [3, с.304].

Согласно [2] комплексная оценка персонала будет рассчитываться на основании формулы 1:

$$K_{o.п} = K_{п} \times D_{п} + C_{ф} \times P_{р}, \quad (1)$$

Согласно [3] комплексная оценка персонала будет рассчитываться на основании формулы 2:

$$K_{o.п} = 0,5 \times K_{п} \times D_{п} + C_{ф} \times P_{р}, \quad (2)$$

где:  $K_{п}$  - профессионально-квалификационный уровень;  $D_{п}$  - деловые качества;  $C_{ф}$  - сложность работы, функций;  $P_{р}$  - конкретно достигнутый результат.

Как видно из формулы 1, 2 мнения авторов к расчетам практически идентичны. К базовой формуле Колот А. М. предлагает использовать коэффициент 0,5. Данный коэффициент определен эмпирически и вводится, по мнению автора, в формулу для усиления значимости оценки сложности и результатов труда.

Данные проведенной бальной оценки являются ключевой и неотъемлемой частью бальных систем оплаты труда, являясь, по сути, основой для начисления заработной платы сотрудника.

При применении бальных систем материальной мотивации целесообразно заработную плату работника рассчитывать исходя из формул 3 и 4:

$$ЗП_{инд} = Bб \times Nб, \quad (3)$$

где,  $Bб$  - стоимость одного балла;  $Nб$  - количество баллов набранных сотрудником в ходе проведения оценки.

Поделив сумму средств на суммарное количество баллов, получают стоимость одного балла:

$$Bб = \sum Д / \sum Б, \quad (4)$$

где:  $\sum Д$  - средства, которые предприятие направляет на стимулирование труда в рамках подразделения за период,  $\sum Б$  - суммарное количество баллов в рамках подразделения за период.

Применение бальных методик материальной мотивации подразумевает определённый механизм внедрения и реализации. На основании анализа [1, 2, 3, 4, 5] автором предлагается обобщенная схема

внедрения комплексной системы материальной мотивации на основании системы баллов (рис.), которая основные этапы:

- 1) принятие концептуального решения о внедрении бальной системы материальной мотивации;
- 2) назначение (выделение) экспертной группы для проектирования и адаптации разработанной бальной методики. Наиболее целесообразно, по мнению автора, наиболее опытных сотрудников в состав экспертной группы либо воспользоваться услугами консалтинговых агентств;
- 3) разработка и уточнение аспектов и показателей оценки сотрудников для конкретного предприятия, которые будут являться базой для начисления итоговой заработной платы;
- 4) разработанную комплексную систему бальной оплаты труда предлагается автором дополнить:
  - а) этапом апробации разработанной бальной системы материальной мотивации;
  - б) этапом мониторинга эффективности бальной системы мотивации.

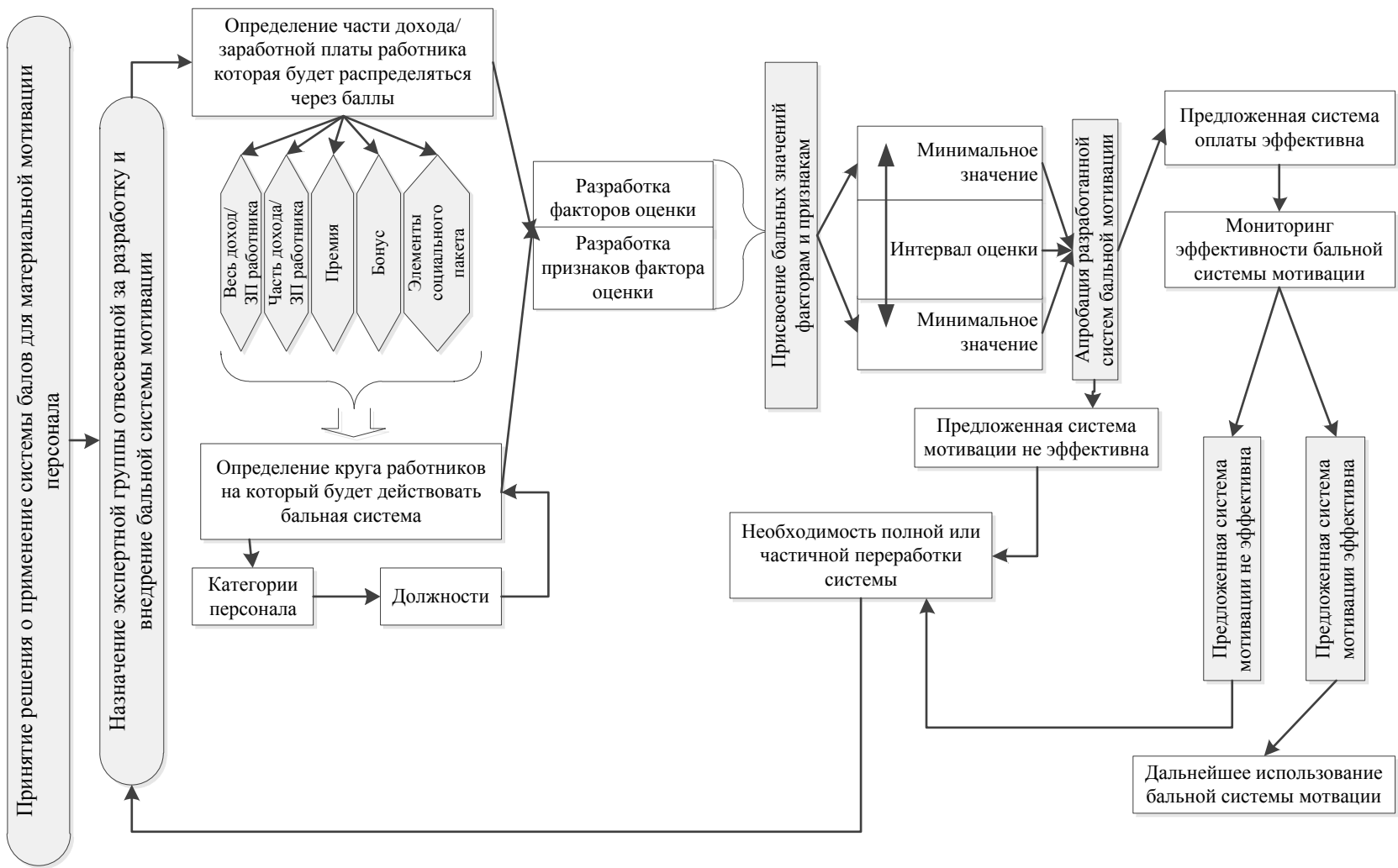


Рис. – Обобщенная схема внедрения системы материальной мотивации на основании системы баллов

Использование этапа апробации разработанной системы материальной мотивации позволит минимизировать затраты, которые возникнут в случае неудачного внедрения такой системы стимулирования.

Включение в общую схему внедрения системы материальной мотивации на основании системы баллов этапа мониторинга эффективности предложенной системы мотивации обуславливается периодичной изменчивостью внутренних мотивов работников предприятия и соответствующей корректировкой материальных стимулов со стороны предприятия.

### **Вывод**

В статье получило дальнейшее развитие систематизация теоретических знаний о материальных методах мотивации. На основе систематизации теоретических знаний предлагается обобщенная схема внедрения системы материальной мотивации на основании системы баллов. Получили дальнейшее развитие механизмы использования методик оценки персонала в методиках оплаты труда сотрудников.

**Список литературы:** **1.** *Сладкевич В. П.* Мотивационный менеджмент: Курс лекций – К.: МАУП, 2001г. – 168 стр., **2.** Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. *А.Я. Кибанова и Л. В. Ивановской.* - М.: "Издательство ПРИОР", 1999. - 352 с., **3.** *Колот А. М.* Мотивація персоналу: Підручник. – Вид. 2-ге, без змін, - К.: КНЕУ, 2006. – 340 с. **4.** *Бабынина Л.С.* Системы оплаты труда: Компенсационный пакет персонала – назначение, состав, оптимизация [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.imicor.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=115&Itemid=271](http://www.imicor.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=115&Itemid=271), **5.** *Е.В. Болотова, Е.Б. Свиркова.* Оплата труда: технология и критерии оценки. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=296>

Надійшло до редколегії 06.12.2011