

# Сказочный мотив

*креативный метод  
управления человеческими ресурсами  
на основе сбалансированной системы показателей.  
Принципы системы мотивации*

*Большинство российских промышленных организаций на сегодняшний день столкнулись с серьезной проблемой – отсутствием результативной системы мотивации человеческих ресурсов. При этом необходимо отметить, что в результате давления внешних и внутренних изменений существующего механизма управления кадровыми ресурсами, многие экономические системы постепенно теряют самоуправляемость и несут очень серьезные финансовые потери.*

**П**роизводственное управление кадрами включает в себя огромный материальный и человеческий риск. Это, прежде всего, высокие затраты на формирование фонда заработной платы и правильное понимание (толкование) мотивов людей, занятых производственным процессом. Отсюда, креативный путь к результативному управлению человеческими ресурсами, на наш взгляд, лежит через понимание мотивации трудовой деятельности каждого отдельно взятого работника.

Зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо понимать, как возникают или чем вызываются те или иные мотивы людей и при помощи каких методов они могут быть реализованы на практике.

Соответственно, такого рода практические знания воздействия мотивационного механизма на отдельно взятого работника промыш-

**Кабанов В.Н.**

*канд. экон. наук,  
ведущий специалист  
дирекции  
по капитальному  
строительству,  
ОАО «Выксунский  
металлургический  
завод»*

ленной организации и явились, в частности, основной фундаментальной идеей, направленной на создание сбалансированной системы показателей по мотивации трудовой деятельности каждого уровня (отдела) и процесса (дирекции) в ОАО «Выксунском металлургическом заводе» (ОАО «ВМЗ»).

Внедряемая на ОАО «ВМЗ» сбалансированная система показателей мотивации персонала в своей основе содержит *систему премирования*, построенную на следующих принципах:

1. *Объективности*: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда.
2. *Предсказуемости*: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов его труда.
3. *Адекватности*: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.
4. *Своевременности*: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учёта для последующего вознаграждения).
5. *Значимости*: вознаграждение должно быть значимо для работников.
6. *Справедливости*: правила определения вознаграждения должны быть доступны каждому работнику.
7. *Законности*: порядок начисления и выплаты премии должен соответствовать требованиям законодательства РФ и другим нормативным документам.

Рассмотрим *мотивационный процесс*.

В качестве объекта исследования был избран один из самых сложных участков для разработки мотивационных процессов любого промышленного предприятия – это организация капитального строительства, точнее говоря, существующая система мотивации Дирекции по капитальному строительству (ДКС) ОАО «ВМЗ».

Разрабатываемая для указанного производственного комплекса система мотивации была

**серьезной  
проблемой  
российских  
промышленных  
организаций  
является  
отсутствие  
результативной  
системы  
мотивации  
человеческих  
ресурсов**

построена в соответствии с вышеизложенными принципами, которые дают возможность постоянно увеличивать число квалифицированного персонала и повышать мотивацию эффективной и производительной работы каждым из работников посредством применения следующей сбалансированной системы показателей, определяющих эффективность использования премирования как одного из инструментов мотивации:

1. Выполнение плана освоения капитальных вложений (Вп.о.), % рассчитывается по формуле (1):

$$Вп.о. = \frac{Vo.ф.}{Vo.n.} * 100\% \quad (1)$$

где, *Вп.о.* – процент выполнения плана освоения; *Vo.ф.*– объем освоения СМР фактический за отчетный месяц (определяется суммой по реестру принятых актов выполненных работ за месяц), тыс. руб; *Vo.n.*– плановый объем освоения СМР (определяется по бюджету на отчетный месяц), тыс. руб.

2. Выполнение плана ввода капитальных вложений, % (Вп.в.) рассчитывается по формуле (2):

$$Вп.в. = \frac{Vв.ф.}{Vв.n.} * 100\% \quad (2)$$

где, *Вп.в.* – процент выполнения плана ввода; *Vв.ф.*– объем ввода капитальных вложений фактический за отчетный месяц (определяется суммой по реестру сданных в ООО «Бизнес-аудит» (дочернее предприятие ОАО «ВМЗ», в недавнем прошлом являлось его главной бухгалтерией) актов сдачи-приемки законченных строительством объектов на 25 число отчетного месяца), тыс. руб; *Vв.n.* – плановый объем ввода капитальных вложений (определяется по бюджету на отчетный месяц), тыс. руб.

3. Оценка качества выполнения строительно-монтажных работ (СМР) подразделениями – Заказчиками, % (Мо.к.) рассчитывается по формуле (3):

$$Мо.к. = 100\% - \left( \frac{Зк.}{N * K} * 100\% \right) \quad (3)$$

**путь  
к результативному  
управлению  
человеческими  
ресурсами лежит  
через понимание  
мотивации  
трудовой  
деятельности  
каждого  
отдельно взятого  
работника**

**размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда**

где,  $Mo.k.$  – модуль отклонения качества СМР от нормы по оценке подразделений – Заказчиков;  $З.к.$  – суммарное количество замечаний по качеству выполнения СМР за отчетный месяц;  $N$  – количество опросных листов, фактически разосланных УКС за месяц;  $K$  – количество критериев качества в опросном листе.

4. Снижение стоимости СМР, % (Мз.) рассчитывается по формуле (4):

$$Mз. = \left( \frac{Зф.}{Зс.м.} * 100\% \right) - 100\% \quad (4)$$

где,  $Mз.$  – процент отклонения договорной стоимости СМР от сметной или рыночной стоимости работ по договорам, заключенным в отчетном месяце;  $Зф.$  – суммарные затраты на СМР по заключенным договорам за отчетный месяц;  $Зс.м.$  – суммарные затраты на СМР по сметной или рыночной стоимости по заключенным договорам за отчетный месяц.

5. Соблюдение регламента, % (Т) рассчитывается по формуле (5):

$$T = \frac{Tр.}{T1 - T2} * 100\% \quad (5)$$

где,  $T$  – срок исполнения;  $Tр.$  – срок исполнения по регламенту;  $T1$  – срок предоставления входящей документации;  $T2$  – срок предоставления исходящей документации.

6. Срок заключения договоров подряда, % (Тд) рассчитывается по формуле (6):

$$Tд. = \frac{Tн.}{Tс.р.} * 100\% \quad (6)$$

где,  $Tд.$  – показатель срока заключения договоров подряда;  $Tс.р.$  – средний срок выполнения этапа работы по заключению договора подряда;  $Tн.$  – нормативный срок выполнения этапа работы по заключению договора подряда (устанавливается распоряжением по ДКС).

7. Оценка деятельности (Од) в баллах осуществляется посредством среднеарифметического расчёта показателей результативности по каж-

Таблица 1

**Показатель премирования «Оценка деятельности»  
за июнь 2007г.**

№ п.п.	ФИО	Должность	Баллы по компетенциям						Ср.балл
			Отношение к работе	Качество работы	Срок работы	Планирование и организованность	Профессионализм	Сверхфункционал	
1	Фомин Александр Николаевич	Менеджер по строительству	5	5	5	5	5	4	4,8
2	Бауэр Алла Модестовна	Заместитель начальника управления по экономике	5	5	5	5	5	5	5,0
3	Кабанов Владимир Николаевич	Ведущий экономист по планированию	5	5	5	5	5	5	5,0
... и т.д.	... и т.д. по всему персоналу	... и т.д. по всему персоналу	знач	знач	знач	знач	знач	знач	знач
Интегральная средняя оценка по всем сотрудникам ДКС ОАО «ВМЗ»:									Σ4,9

дому отдельно взятому работнику ДКС ОАО «ВМЗ», как показано в качестве практического примера в *табл. 1*.

После того, как мы определим все вышеобозначенные сбалансированные показатели системы мотивации ДКС ОАО «ВМЗ», то возникает необходимость их обобщить.

Сбалансированные показатели мотивации.

В качестве практического примера предлагаем обобщить сбалансированные показатели

***правила  
определения  
вознаграждения  
должны быть  
доступны каждому  
работнику***

Таблица 2

**Справка о фактических значениях показателей,  
достигнутых сотрудниками ДКС ОАО «ВМЗ»  
за июнь 2007 года**

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя	
			План	Факт
1	Выполнение плана освоения капитальных вложений	%	100	109,80
2	Выполнение плана ввода капитальных вложений	%	100	117,92
3	Оценка качества выполнения СМР подразделениями - Заказчиками	%	80	100,00
4	Снижение стоимости СМР	%	0	-4,36
5	Соблюдение регламента	%	100	100,00
6	Срок заключения договоров подряда	%	100	100,00
7	Оценка деятельности	балл	4	Таблица 1

в виде справки о фактических значениях показателей (табл. 2).

Основные креативные характеристики метода руководителям предприятий.

Сбалансированная система показателей как результативный метод управления мотивацией человеческих ресурсов ДКС ОАО «ВМЗ» имеет следующие особенности:

1. Система премирования работников ДКС основана на сбалансированных показателях эффективности (СПЭ)/показателях премирования подразделения, которые рассмотрены по следующим направлениям: повышение производительности, улучшение качества и сокращения затрат.

2. Каждый СПЭ имеет своё весовое значение в общей сумме веса всех СПЭ, предусмотрен-

**вознаграждение  
должно быть  
значимо  
для работников**

ренных для структурного подразделения. Весовые значения СПЭ определяют степень их значимости для эффективной работы подразделения.

3. Сбалансированные показатели премирования для каждого работника устанавливаются на основании СПЭ подразделения в соответствии с его основными функциями и задачами в структурном подразделении и основаны на принципах премирования, приведённых выше.

4. Для каждого работника ДКС определены сбалансированные показатели премирова-

***работник должен  
знать, какое  
вознаграждение  
он получит  
в зависимости  
от результатов  
его труда***

Таблица 3

**Сбалансированные показатели и размеры депремирования**

№ п/п	Виды нарушений	Доля максимального снижения фактической премии, %
1	Нарушение правил техники безопасности и пожарной безопасности. Нарушение инструкций, предусматривающих безопасное ведение работ как для самого работающего, так и для окружающих. Нарушение правил охраны труда, промышленной санитарии и гигиены.	100 %
2	Невыполнение производственного задания или графика работ. Невыполнение указаний, распоряжений, приказов в установленные сроки.	100%
3	Нарушение правил внутреннего трудового распорядка.	100%
4	Небрежное выполнение работником возложенных на него обязанностей, предусмотренных тарифно-квалификационной характеристикой или должностной (рабочей) инструкцией.	100%

**вознаграждение  
должно следовать  
за достижением  
результата как  
можно быстрее**

ния, на которые он оказывает прямое или косвенное влияние и определена степень этого влияния, отраженная конкретным размером премии за каждый сбалансированный показатель.

5. Для всех сбалансированных показателей премирования устанавливаются критические, базовые и целевые значения:

- *критическим уровнем* сбалансированного показателя премирования является значение, при котором выплата премии за сбалансированный показатель не производится (табл. 3);

- *базовым значением* сбалансированного показателя премирования является среднее достигнутое ДКС значение сбалансированного показателя за предыдущие периоды, либо за базовый сбалансированный показатель принимается условие, при котором производится выплата базовой премии за сбалансированный показатель;

- *целевое значение* СПЭ определяется, исходя из достижимых целей, поставленных руководством для ДКС.

6. Пересмотр целевых, базовых и критических значений сбалансированных показателей премирования может происходить в следующих случаях:

- если фактические сбалансированные показатели достигали целевых значений в течение длительного срока – 2-х и более месяцев;
- если фактические сбалансированные показатели значительно ниже базовых значений, по не зависящим от руководства причинам, в течение длительного срока – 2-х и более месяцев.