

УДК 658.153:658.3

## СИНТЕЗ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Чумак В.Г., Павлович В.Е.

*ЧОУ ВО Международный институт рынка, Самара, it-pavlovich@yandex.ru*

Предложена методология синтеза системы материального стимулирования персонала, отличительной особенностью которой являются иерархическое блочно-модульное представление. Описаны основные компоненты системы: банк материальных стимулов, фильтр предпочтений. Раскрыт механизм организации материальных стимулов, реализованный на основе стейкхолдерской модели и цикла финансовых решений. Показана необходимость использования принципа комбинаторной природы разнообразия для достижения устойчивости системы материального стимулирования. Предложено рассчитывать необходимый объем финансирования системы материального стимулирования с использованием показателя совокупной стоимости владения (total cost of ownership). Также необходимо предусмотреть несколько источников финансирования и применять как внеоборотные, так и оборотные активы для организации материальных стимулов.

Ключевые слова: материальное стимулирование персонала, система, системный подход, цикл финансовых решений.

## SYNTHESIS OF THE MATERIAL INCENTIVES SYSTEM OF THE PERSONAL OF ORGANIZATION

Chumak V.G., Pavlovich V.E.

*International Market Institute, Samara, vit-pavlovich@yandex.ru*

The methodology of the synthesis of the system of material incentives for staff, the distinguishing feature of which is a hierarchical block-modular representation. The basic components of the system: the financial incentives bank, filter of preferences. The mechanism of organization of material incentives implemented by stakeholder model and financial decisions cycle. The necessity of using the principle of combinatorial diversity of nature to achieve the stability of the system of material incentives. Proposed to calculate the necessary funding incentive systems using TCO (total cost of ownership). It is also necessary to provide some funding sources and used as non-current and current assets for the organization of material incentives.

Keywords: financial decision cycle, material incentives, personnel motivation, system, system approach.

Хозяйственная задача мотивации персонала актуальна для любой организации. Запросы «материальное стимулирование» и «material incentives» в поисковых системах Яндекс и Гугл (Google) дают следующие результаты (таблица).

Результаты запросов в поисковых системах, млн. страниц

Термин	Яндекс (www.yandex.ru)	Гугл (www.google.com)
Материальное стимулирование	2	0,517
Material incentives	4	7,2

Поиск по каталогам диссертационных работ дал следующие результаты: РГБ – 205 записей; dissercat.com – более 1000 работ\*. Это свидетельствует об актуальности исследований в данной области, и вопросы разработки и корректировки собственных, а также адаптации

\* Алгоритм работы поисковика dissercat.com при обнаружении большого количества работ, соответствующих поисковому запросу, предусматривает выдачу только первых 1000.

существующих систем материального стимулирования персонала к потребностям предприятия остаются, и, в обозримом будущем, останутся в центре внимания руководителей и специалистов.

Настоящая статья является результатом проводимых в Международном институте рынка исследований по данной проблеме и ставит своей целью методологически обосновать задачу синтеза системы материального стимулирования в организации. В качестве методологического обоснования принят системный подход.

Под системой материального стимулирования персонала в контексте данной работы будем понимать совокупность правил, по которым предоставляются все материальные выгоды персоналу. Правила могут быть изложены в соответствующих регламентах вербально и/или в виде математических формул.

Начальный этап системы материального стимулирования персонала предлагается начать с определения границы между проектируемой системой и внешней средой. Представим это в виде схемы рис.1.

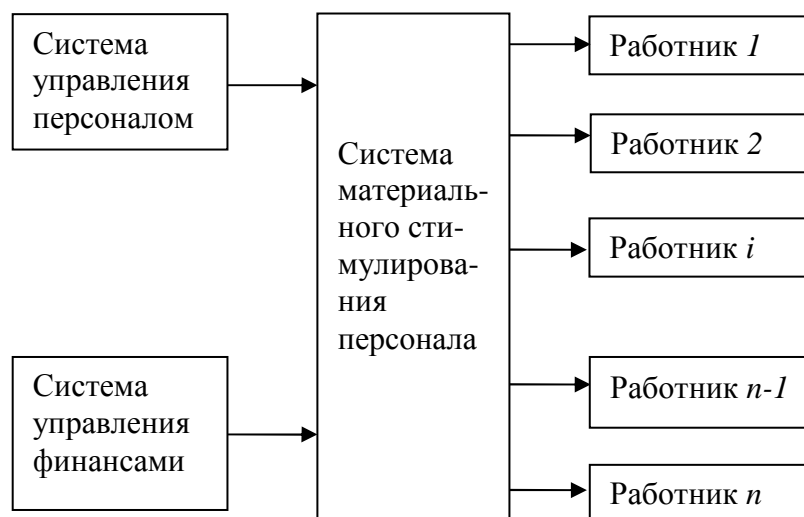


Рис.1. Внешние границы системы материального стимулирования персонала

Система материального стимулирования персонала имеет два входа: от системы управления персоналом, элементом которой она является, и от системы управления финансами, а также  $n$  (по числу работников предприятия) выходов, по которым материальные стимулы поступают к работникам организации. Детализация системы материального стимулирования представлена на рис.2.

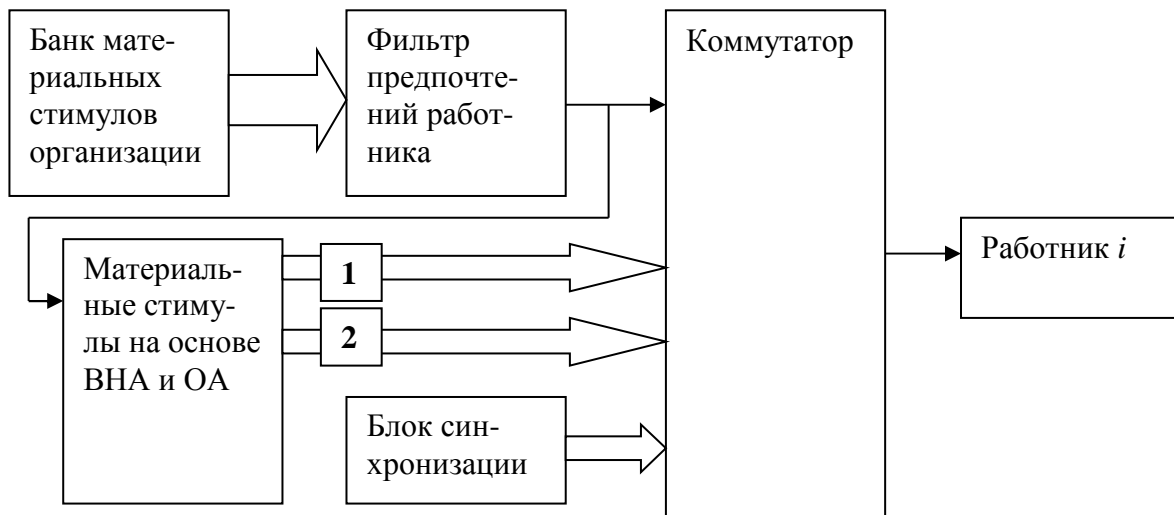


Рис.2. Компоненты<sup>†</sup> системы материального стимулирования персонала

Система состоит из следующих компонентов:

- банк материальных стимулов, применяемых в организации, в котором содержится набор стимулов по группам  $S = \{S^1(s_1, \dots, s_n), \dots, S^m(s_1, \dots, s_n)\}$ ;
- фильтр предпочтений работника, настраиваемый в соответствии с мотивационными параметрами работника, и где происходит согласование возможностей организации  $S = \{S^1(s_1, \dots, s_n), \dots, S^m(s_1, \dots, s_n)\}$  с целевыми установками работника;
- блок формирования материальных стимулов на основе внеоборотных активов (выход 1) и оборотных активов (выход 2);
- блок синхронизации, организующий расписание доставки материальных стимулов в соответствии с финансовым планом организации и согласованными запросами работника;
- коммутатор, выдающий материальные стимулы работнику.

Принципы действия рассматриваемой системы могут быть изложены следующим образом.

В каждой организации происходит обмен результатов труда наёмного работника на совокупность всех видов вознаграждения, предоставляемых работнику предприятием. Современные подходы к организации этого обмена основаны на стейкхолдерской модели. Как известно, стейкхолдер - (англ. *stakeholder* - заинтересованная сторона, причастная сторона) - физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относи-

<sup>†</sup> **Компонент** — любая часть системы, вступающая в определённые отношения с другими частями (подсистемами, элементами).

тельно рассматриваемой организации или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям - см., например, ru.wikipedia.org. Стейкхолдер присоединяется к организации, если его потребности и ожидания удовлетворяются, и, по его мнению, для него выполняется соотношение

**{Ценности, получаемые от организации}>{Ценности, передаваемые организации},**

то есть

**{Ценности, получаемые от организации}>{Затраченная физическая и творческая энергия человека},**

где Ценности, получаемые от организации  $C_{\text{орг}} = \sum \sum u_{ij}$ ,  $i=1, \dots, n$ ,  $j=1, \dots, m$ ,  $n$ -количество видов ценности в  $j$ -й группе, всего  $m$  групп ценностей.

Важно отметить, что это не только материальные стимулы, но и возможность карьерного роста с переходом/без перехода в другую организацию, получение уникальных навыков. Ради роста или навыков некоторые работники готовы какое-то время работать в условиях недостаточного материального стимулирования, рассматривая недополученные средства как инвестиционные затраты. Требования к ценностям, передаваемым работником организации-работодателю, декларируются организацией через модель компетентностных характеристик [7], предварительно оцениваемых по методике [5].

Основой для сотрудничества стейкхолдера (в данном случае в качестве стейкхолдера рассматривается персонал) с организацией является появление у стейкхолдера потребительской ренты, то есть выраженного в денежной форме выигрыша от сотрудничества именно с данной организацией. Потребительская рента может быть рассчитана через соотношение цена/качество, например, по методике, изложенной в [8]. Механизм формирования потребительской ренты персонала будет раскрыт авторами в дальнейших публикациях.

Совместим стейкхолдерскую модель с циклом финансовых решений, состоящим из трёх стадий.

**Стадия I - привлечение капитала.** По мнению авторов, использование стейкхолдерской модели позволяет под термином капитал подразумевать пул обязательств перед стейкхолдерами, как финансовыми, так и нефинансовыми. Способность организации сформировать ценность служит исходным пунктом для возможных стейкхолдеров об уровне риска присоединения к данной организации.

**Стадия II - размещение капитала.** Требования бережливого производства заставляют руководство компании уделять особое внимание элементам материального стимулирования персонала организации: в какие влияющие на это активы, и каким образом инвестированы обязательства стейкхолдеров. Используя подходы бережливого производства [6] и предполагая персонал потребителем, можно считать, что персонал предприятия платит затратами сво-

ей рабочей силы за нужную ему ценность, получаемую от предприятия (зарплата, социальный пакет, опыт работы, карьерный рост и т.д.). Если потребитель платит только за то, что, по его мнению, составляет потребительскую ценность, то и активы организации должны быть сформированы так, чтобы предоставлять потребителю требуемую ценность с заданным запасом конкурентоспособности, что даст возможность организации, рассчитав требуемое соотношение «цена-качество» для своей продукции (в данном случае – системы мотивации), максимизировать доходы, устранить излишние, не соответствующие заданному соотношению «цена-качество» затраты на материальное стимулирование, и, в итоге, максимизировать прибыль, кроме этого необходимо постоянно совершенствовать структуру обязательств и активов организации с целью соответствия её возможности удовлетворить запросы персонала.

**Стадия III - распределение финансового результата.** Из приведенной схемы видно, что доход собственников генерируется персоналом как источником добавленной ценности, консолидируется и распределяется в организации между остальными стейкхолдерами, в том числе и собственниками (акционерами) предприятия. На рис.1 аббревиатурой НФС\* обозначены все нефинансовые стейкхолдеры, за исключением персонала.

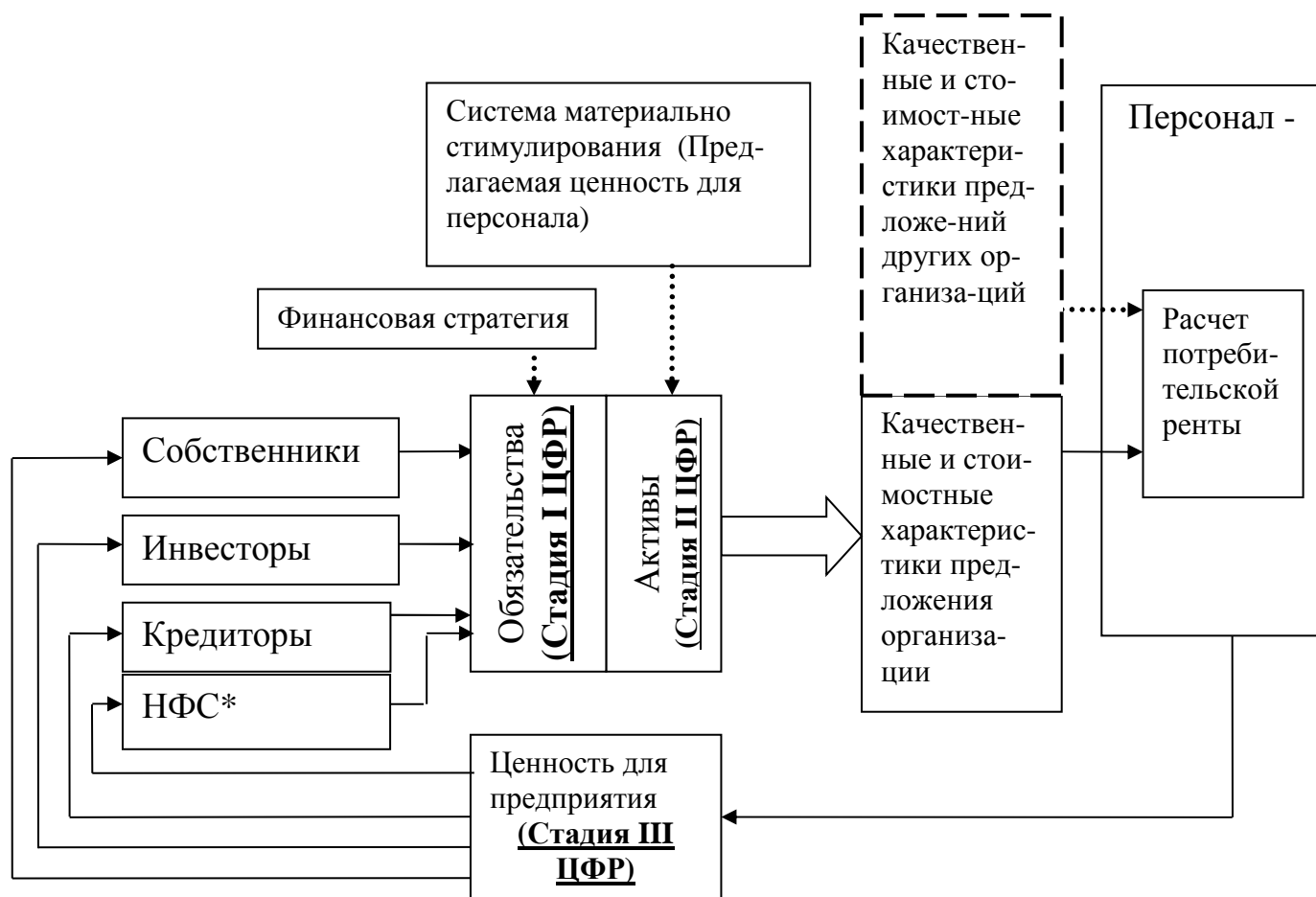


Рис.3. Цикл финансовых решений применительно к персоналу как стейкхолдеру организации

Для обеспечения устойчивости предлагаемой системы предлагается использовать принцип комбинаторной природы разнообразия, определяющего устойчивость системы. Авторы используют трактовку данного принципа В.В. Артюховым, 2003 [1]. В соответствии с [1], разнообразие, определяющее устойчивость системы, имеет комбинаторную природу. Спектр потенциально возможных состояний при неизменных показателях количественного и качественного разнообразия элементов системы является индикатором устойчивости системы. Под устойчивостью в контексте данной работы будем понимать способность системы материального стимулирования выполнять свою функцию в условиях неблагоприятных внешних воздействий на организацию. Неблагоприятные внешние воздействия приведут к снижению возможностей финансирования планируемых организацией материальных стимулов. Материальные стимулы, как это показано выше, сгруппированы следующим образом  $S = \{S^1(s_1, \dots, s_n), \dots, S^m(s_1, \dots, s_n)\}$ , и для их реализации требуется финансирование  $FS = TCO(S)$ . Авторы предлагают рассчитывать необходимый объем финансирования  $FS$  через совокупную стоимость владения  $TCO$  (англ. – Total Cost of Ownership), выделяя при расчете различные возможные источники финансирования, то есть  $FS = \{FS^1(fs^1_1, \dots, fs^1_n), \dots, S^m(fs^m_1, \dots, fs^m_n)\}$ . Получается, что для финансирования материальных стимулов, вследствие их количественного и качественного разнообразия, необходимо  $n$  источников финансирования. При ухудшении экономической ситуации, когда источников финансирования не хватает на поддержание всей совокупности материальных стимулов, система без разнообразия может реагировать только своей деградацией. Количественное и качественное разнообразие стимулов должно позволить организации пережить кризисные периоды и не растерять наиболее ценный персонал в условиях конкурентного окружения [2].

Разнообразие материальных стимулов в России обусловлено не только практическим опытом, рекомендующим строить переменную часть зарплаты на основании экономической ситуации, складывающейся на предприятии [3,9], но и юридическими нормами, прежде всего Трудовым кодексом, который регламентирует некоторые из них. Практиками выделяются следующие группы материальных стимулов: компенсационный пакет, социальный пакет, имиджевые материальные стимулы [4]. Для организации также важно, какие материальные стимулы и на сколько увеличивают базу налогообложения и выплаты во внебюджетные фонды.

Под компенсационным пакетом понимается возмещение работодателем затраченных персоналом физических и умственных усилий в деятельность и развитие компании.

Под социальным пакетом понимается набор частично или полностью предоставляемых работодателем дополнительных социальных благ наёмным сотрудникам для привлечения и

удержания последних, причём, в отличие от стимулов, входящих в компенсационный пакет, возможно предоставление стимулов на дисконтных условиях (компания А оплачивает своим работникам лечение у стоматолога полностью, а компания Б – на 70%).

Имиджевые материальные стимулы представляют собой более дорогостоящие блага из социального пакета для руководителей всех уровней. Например, если к социальному пакету в российских организациях относят служебный транспорт, то имиджевым материальным стимулом будет предоставление в пользование автомобиля более высокого класса/более дорогого бренда.

Формирование банка материальных стимулов (рис.2) проводится по ряду критериев: привлекательность для работника, совокупная стоимость владения, эффективность (отношение разницы производительности труда работника до и после внедрения стимула к ТСО стимула).

Использование стейкхолдерской модели и принципа комбинаторной природы разнообразия позволит организации разработать эффективную и устойчивую систему материального стимулирования персонала.

### Список литературы

1. Артюхов В.В. Общая теория систем: Самоорганизация, устойчивость, разнообразие, кризисы. Изд. 2-е.- М.: Книжный дом «Либроком», 2010.- 224 с.
2. Горбунова О.А., Павлович В.Е. Финансирование фонда заработной платы в клиенто-ориентированных организациях // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6; URL: <http://www.science-education.ru/113-11172> (дата обращения: 18.11.2014).
3. Горбунова О.А., Чумак В.Г. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2013. – № 3. – С. 130-135.
4. Гордеев М.Ю., Гадеев Т.Р., Наделяева Г. Практический подход к построению системы материального стимулирования в промышленном холдинге URL: <http://stimul.emd.ru/material/practik.php>. Загл. с экрана.
5. Макаров А.А., Смольников С.Д. Алгоритм комплексной оценки знаний на базе двухкомпонентной тестовой системы // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. 2011. № 2. С. 90-95.
6. Рамзаев В.М., Хаймович И.Н., Чумак П.В. Методология управления энергоэффективностью предприятий (организаций) в условиях ограниченности инвестиционных ресурсов//Экономические науки, Москва, 2012-№87- С.80-84.
7. Хаймович И.Н. Дровяников В.И.Методика и инструментарий мониторинга требова-

ний рынка труда к квалификации специалиста в формате компетентностной модели– Вестник СГЭУ, №5 (91), 2012, - С.38-41.

8. Чумак В.Г. Использование потребительской ренты в цикле финансовых решений [Электронный ресурс] / В.Г.Чумак, В.Е.Павлович// Современные проблемы науки и образования 2012.- № 6.- Режим доступа [www.online.rae.ru/987](http://www.online.rae.ru/987) Загл. с экрана 0,4 п.д

9. Чумак В.Г. Российский опыт построения постоянной и переменной части оплаты труда сотрудников организации // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 8. – С. 144-147.

**Рецензенты:**

Сорокина М.Г., д.э.н., профессор зав. кафедрой финансов и кредита ГОУ ВО Самарский государственный аэрокосмический университет – национальный исследовательский университет, г. Самара;

Рамзаев В.М., д.э.н., профессор проректор по научной работе и экономическому развитию ЧОУ ВО Международный институт рынка, г. Самара.