

Розробка системи мотивації персоналу приватного підприємства «Декорбетон»: практична методика

Вінницький національний технічний університет

Анотація

В статті висвітлена розроблена авторами система матеріальної мотивації на основі синтезу грейдів та методики КПЕ, в якій, на відміну від традиційного корегування грейдів, в якості корегуючих коефіцієнтів, пропонуються саме КПЕ (КРІ). Як альтернатива, запропонована методика управління мотивацією персоналу комерційного відділу на основі підходу «управління за цілями», яка, крім індивідуальних цілей (плану), включає колективну ціль (командний план) і направлена на формування ефективної корпоративної культури.

Ключові слова: персонал, мотивація, оплата праці, грейд, КПЕ.

Abstract

The article highlights the system of material motivation developed by the authors on the basis of synthesis of grading and KPI methodology, in which, in contrast to the traditional adjustment of grade salaries, KPI is offered as adjustment factors. Alternatively, the proposed method of managing the motivation of commercial staff based on the approach of "goal management", which, in addition to individual goals (plan), includes a collective goal (team plan) and aims to form an effective corporate culture.

Keywords: staff, motivation, pay, grades, KPI.

Переважна більшість українських, зокрема, вінницьких компаній, утворених в 90-х роках того століття, сьогодні перебувають на 3-й стадії розвитку, згідно теорії життєвого циклу організації (ЖЦО). На багатьох підприємствах назріла необхідність радикальної зміни системи оплати праці. Власники (керівники) бізнесів, переважно, усвідомлюють наявну управлінську проблему та шукають найбільш ефективні підходи та методики нарахування заробітної плати. Досить популярними стають гнучкі безтарифні (умовно безтарифні) системи оплати праці: (гнучкі – тому що система може трансформуватися у відповідності з практично будь-якими завданнями оперативного планування і стимулювання; безтарифні - тому що базові параметри заробітної плати (далі - ЗП) – ставки, оклади, тарифи, мінімальні ЗП визначаються виходячи з кон'юнктури ринку праці в регіоні, характеру, цілей і завдань бізнесу, кадрової політики керівництва) [1].

За даними Американської асоціації менеджменту, в США гнучкі системи використовують 72% компаній. При цьому суттєво підвищується продуктивність праці, число скарг працівників знижується на 83%, кількість прогулів - на 84%, випадків, що призводять до втрат робочого часу, - на 69%, плинність кадрів скорочується на 70-75%. Деякі аналітики відзначають, що при впровадженні гнучких систем прибутковість підвищується на 5-50%, доходи співробітників зростають на 3-30% [2].

Аналогічну «вікову» трансформацію переживає диверсифіковане підприємство – ПП «Декорбетон». На 3-ій стадії ЖЦО мотиваційними факторами для співробітників виступають як матеріальні, так і нематеріальні стимули (можливість розвитку кар'єри, ріст кваліфікації, надбання нових навичок та досвіду тощо).

В рамках даних практичних напрацювань авторами було розроблено дві альтернативні гнучкі системи оплати для працівників комерційного відділу підприємства «Декорбетон»:

1-й варіант: Система ЗП на основі грейдів у вигляді індивідуальних бізнес-індексів (БІЗ); умовна назва – «БІЗ-грейд-КРІ (КПЕ)».

2-й варіант: Система ЗП на основі індивідуальної та колективної мотивації через планування діяльності та бонусування за результатами; – умовна назва «Індивідуальний / колективний План-Бонус».

Методика «БІЗ-грейд-КПЕ». В системі «БІЗ-грейд-КРІ (КПЕ)» пропонується сумістити грейдування, використовуючи підхід компанії «Мастерфайбр» [3], та Ключові Показники Ефективності. Грейди, у вигляді бізнес-індексів, для різних рівнів та категорій працівників ПП «Декорбетон» згідно структурної ієрархії представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Бізнес-індекси (в балах) та корегуючі коефіцієнти (КПЕ) для комерційного персоналу НВПІ «Поділля Буд» (фрагмент)

| Посада | БІЗ, бали | КРІ (КПЕ) |
|---------------------------|-----------|---|
| Виконавчий директор | 100 | |
| Головний інженер | 85 | |
| Головний бухгалтер | 85 | |
| Маркетолог | 50 | |
| Керівник відділу продажів | 85 | Сумарний обсяг продаж (0,7-1,3). Зменшення дебіторської заборгованості (0,8-1,2). Зменшення залишків неліквідного товару (0,9-1,1). |
| Завідуючий магазином | 60 | Виконання плану продаж (0,7-1,3). Трафік клієнтів (0,85-1,15) Конверсія (відношення відвідувачів до реальних покупців) (0,8-1,2). |
| Територіальний менеджер | 50 | Виконання плану продаж (0,7-1,3). Кількість залучених нових клієнтів (0,6-1,4). |
| Менеджер по продажам | 40 | Виконання індивідуального плану продаж (0,7-1,3). Кількість чеків (0,9-1,1). Середній чек (0,8-1,2). |
| і т.д. | | |

Основний процес в нарахуванні ЗП за даною методикою – це «розподіл пирога». «Пиріг» – це фонд ЗП; в даному випадку – для комерційного персоналу. Він розраховується відніманням від доходу всіх витрат і лімітованої власником частини прибутку, що може бути передбачено колективною формальною чи неформальною угодою. Остаточний розмір заробітку кожного по цій системі визначається шляхом множення його БІЗ на кілька коефіцієнтів; за нашою пропозицією, на встановлені за результатами роботи вкінці місяця індивідуальні КПЕ. Далі «зарплатний пиріг» ділиться на суму всіх, вже скорегованих, БІЗ. Таким чином визначається «ціна» одного бізнес-індексу. ЗП кожного розраховується множенням «ціни» БІЗ на встановлені для посади і скореговані за результатами роботи БІЗ кожного працівника.

Методика «Індивідуальний / колективний План-Бонус». Ця методика є різновидом управління за цілями, оскільки орієнтована на планові показники. Тут варто відмітити, що серед українських управлінських винаходів цікавою фундаментальною працею щодо модифікації гнучких систем оплати праці є система «Результат» менеджерів-науковців Юшиних [4]. Однак, за твердженнями самих авторів, дана система доречна в колективах з високою самосвідомістю (по суті, в колективах людей «У»). Спроба запровадити «Систему Результат» на «Декорбетоні» призвела до погіршення командного духу, незважаючи на грамотно відібраний, освічений, самосвідомий персонал, який пройшов кілька циклів внутрішньофірмового навчання (по суті, HR-менеджер компанії для розвитку кадрів та формування кадрового ядра системно застосовував елементи популярного сьогодні талант-менеджменту). Погіршення стосунків в колективі, перш за все, було обумовлене «круговою» оцінкою всіх працівників, коли кожен оцінював кожного щомісяця. Для нівелювання виявленої проблеми пропонуємо для кожного працівника встановити індивідуальний та колективний бонуси.

Основні умови нарахування ЗП за даною, розробленою нами, методикою:

а) Математична умова: мінімальний план на одного торгового менеджера не повинен бути менше, ніж 20 % сумарного плану на відділ.

б) Умова продуктивності: торговий менеджер отримує командний бонус, якщо він зробив свій індивідуальний план (якщо ні, – він отримує лише ставку).

в) Умова стимулювання перевиконання плану: в будь-якому випадку торговому менеджеру додається 1% від суми перевиконання індивідуального плану.

г) Бонусний максимальний фонд повинен нараховуватись та озвучуватись щомісяця разом із постановкою планових цифр, а виплачуватись при умові виконання планових показників.

Розрахунок нарахування:

Оклад + бонус 1 (індивідуальний)+ бонус 2 (колективний).

Нарахування окладу здійснюється за 4 категоріями:

1 кат - 10000 грн.

2 кат - 12000 грн.

3 кат - 14000 грн.

4 кат - 16000 грн.

Присвоєння категорії надається при наступних умовах:

1) виконання плану протягом 2 місяців;

2) дотримання стандартів обслуговування персоналу;

3) дотримання лояльності – при виконанні інших завдань керівництва та начальника відділу продаж, які можуть сприяти збільшенню об'ємів продаж, популяризації продукції або торгових марок мережі «Декорбетон».

Категорії присвоюються начальником відділу продаж із застосуванням однієї із доречних для цієї організації методик комплексного оцінювання персоналу.

Алгоритм розрахунку бонусів:

- 1 індивідуальний бонус для менеджера з продажу.

Надається 10% від сумарного бонусного фонду на відділ (при умові виконання власного плану)

- 1 стимулюючий бонус для обслуговуючого персоналу (касир та зав. склад).

Надається 5% від сумарного бонусного фонду на відділ (при умові, що план виконує хоча б один менеджер).

- 1 індивідуальний бонус для провідного менеджера не надається.

- 2 командний бонус надається при умові виконання плану на відділ.

2 командний бонус для менеджера з продажу: надається 10% від сумарного бонусного фонду на відділ (при умові виконання власного та колективного плану).

2 командний бонус для старшого менеджера.

Надається 25% від сумарного бонусного фонду на відділ (при умові виконання колективного плану).

2 стимулюючий бонус для обслуговуючого персоналу (касир та зав. склад): надається 10% від сумарного бонусного фонду на відділ при умові виконання колективного плану.

Передбачаємо, що підхід «Індивідуальний / колективний План-Бонус» повинен активізувати як індивідуальну роботу, так і взаємовиручку та «взаємопідстраховування» при здійсненні робочих процесів.

Критерії для відбору ліпшого методу (кращої із альтернатив), встановлені в результаті експертного оцінювання, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2 – Критерії оцінки досконалості системи матеріальної мотивації

| Критерії | «БІЗ-грейд-КПЕ» | «Індивідуальний / колективний План-Бонус» |
|---|-----------------|---|
| Комплексність та всебічність впливу | 10 | 5 |
| Досягнення цілей «тимбіндингу» | 4 | 10 |
| Простота розрахунків (практичність) | 8 | 8 |
| Гнучкість (врахування поточних результатів) | 8 | 9 |
| Дієвість | 7 | 9 |
| Σ балів | 37 | 41 |

За результатами таблиці 2 ліпшим є система оплати праці «Індивідуальний / колективний План-Бонус». Однак, варто врахувати, що порівняльна оцінка методик не є повною:

- 1) не враховує вагу кожного критерію (це вимагає окремого експертного дослідження);
- 2) система «Індивідуальний / колективний План-Бонус» підходить переважно для торгового персоналу, а «БІЗ-грейд-КПЕ» направлена на мотивацію всіх без виключення категорій працівників організації.

В принципі, дані системи для торгового персоналу можна сумістити, якщо індивідуальні та колективні плани інтегрувати через трансформації їх в КПЕ.

Варто також зауважити, що зміна системи нарахування ЗП є вкрай болючою для персоналу, викликає відкритий та прихований опір, тому має бути виваженою та запроваджуватись із врахуванням науково-прикладних напрацювань в сфері управління змінами. Зокрема, в рамках даного практичного дослідження, при запровадженні однієї із вище наведених методик оплати праці, пропонується дотримуватись певних принципів та орієнтирів, які можуть бути запобіжниками формуванню активного незадоволення в колективі та опору даній зміні і забезпечувати певний баланс у взаємостосунках «організація – персонал». А саме:

- 1) працівники не повинні отримувати менше, ніж отримували при попередній системі оплати праці;
- 2) працівники повинні хотіти якісно робити свою роботу;
- 3) працівники повинні хотіти допомогти своїм колегам в конкретній ситуації або, методом переконання, заставити їх працювати ефективніше (командна робота);
- 4) не має бути перевищений бонусний фонд.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Несен Л. М. Інноваційні підходи до системи оплати праці в посередницьких організаціях [Електронний ресурс] / Л. М. Несен, В. В. Несен // Матеріали XLV регіональної щорічної науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу, науковців та студентів кафедри менеджменту та моделювання в економіці Вінницького національного технічного університету з участю працівників підприємств м. Вінниця та Вінницької обл. – Вінниця, 2016. – Режим доступу: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/7685>.
2. Ратнер Г. Современные эффективные системы оплаты труда [Електронний ресурс]: за матеріалами журналу «Генеральный директор» / Г. Ратнер. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=629&print=true>.
3. Митякин В. Лучшая система оплаты труда на малом предприятии [Електронний ресурс] / В. Митякин // источник BusinessForward. – Режим доступу: <http://www.homearchive.ru/business/hom0252.html>
4. Юшин В. П. Система «Результат». Теория и практика переориентации общественного сознания с борьбы на единство: пособие / В. П. Юшин, А. Н. Юшина. – Луцк: ВАТ «Волинська обласна друкарня», 2003. – 560 с.

Несен Леонід Миколайович – к.т.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки Факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця

Котенко Віталій Сергійович – магістр кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, e-mail: vetal194711@gmail.com

Литус Катерина Віталіївна – студентка групи МР-18б, Факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, e-mail: katelytus@gmail.com

Науковий керівник: **Несен Леонід Миколайович** – канд. тех. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки Факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця

Nesen Leonid M. – Ph.D., Associate Professor of the Department of Management of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Kotenko Vitaliy S. - Master of the Department of Management, Marketing and Economics, Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: vetal194711@gmail.com

Litus Kateryna V. – student of the group MR-18b, Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: katelytus@gmail.com

Supervisor: **Nesen Leonid M.** – Ph.D., Associate Professor of the Department of Management of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia