

Е.А. КИРСАНОВ, И.А. ПОНКРАТОВА, А.А. УДОВИКОВА, А.Г. КОБЗЕВА

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕМИАЛЬНЫХ БОНУСОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

В практической деятельности по управлению персоналом на основе различных теорий и идей разрабатываются конкретные методы и модели стимулирования труда. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. На трудовую мотивацию влияют система льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура. Одна из методов стимулирования труда топ-менеджеров – система мотивации с помощью премиальных бонусов.

Ключевые слова: мотивация, премиальные бонусы, эффективность труда, топ-менеджеры, фонд премирования, коэффициент трудового участия.

Введение. На всех этапах развития промышленного предприятия мотивация топ-менеджеров изменяется в зависимости от задач, которые ставятся как перед организацией в целом, так и перед каждым ее подразделением.

Поэтому руководству предприятия целесообразно подобрать проектно-ориентированных управленцев, которые умеют действовать в ситуации неопределенности и не боятся риска и умеющих достигать результата в авральные условия за счет массированного вложения своих сил и знаний. Но и оплата труда этих менеджеров на 10-15% выше средней «рыночной цены» топ-менеджеров.

Максимально эффективно мотивацию проектно-ориентированных сотрудников предприятия можно достигнуть бонусами, которые выплачиваются за достижение конкретно поставленных целей.

Система бонусной мотивации топ-менеджеров может изменяться в зависимости от целей, которые ставят перед ними ежегодно собственники предприятия. Для их определения используются так называемые ключевые показатели — КРІ (таблица 1).

Таблица 1- Определение эффективности работы предприятия по выбранным ключевым показателям

| | План | Факт | Выполнение плана | Весовое значение | Коэффициент выполнения = факт / весовое значение |
|--|-------|--------|------------------|------------------|--|
| Прибыль млн.руб. | 35,0 | 39,6 | 1,13 | 0,6 | 0,68 |
| Выручка от продажи работа, услуг, млн.руб. | 1100 | 1210,8 | 1,10 | 0,1 | 0,11 |
| Численность клиентов, покупателей квартир, других объектов недвижимости (чел.) | 11564 | 11912 | 1,03 | 0,3 | 0,31 |

Собственников предприятия интересуют прибыль, обороты предприятия (объем продаж) и

количество клиентов. По каждому КРІ устанавливается плановое значение, которое необходимо достичь. В конце отчетного периода, в данном случае — года, фактические и плановые показатели сравниваются.

Коэффициент выполнения плана по прибыли будет равен:

$$39,6 \text{ (факт)} / 35,0 \text{ (план)} = 1,13.$$

Для определения приоритетности задач используют весовые значения, которые определяют важность КРІ и влияют на расчет размера фонда премирования: чем больше «вес», тем сильнее конкретный ключевой показатель влияет на его формирование.

Прибыль и количество постоянных клиентов имеют высшую значимость — 0,6 и 0,3 соответственно, а оборот — 0,1. Для корректного расчета важно, чтобы сумма всех весовых значений была равна 1. Ориентируясь на «вес» КРІ, топ-менеджеры могут расставить приоритеты и решить, чем можно поступиться в своей работе, а чем нельзя.

Коэффициент выполнения — это показатель, который позволяет определить, какая доля прибыли компании будет выделена на формирование премиального фонда:

$$\text{Коэффициент выполнения плана по прибыли} = 1,05 \text{ (выполнение плана)} \times 0,6 \text{ (весовое значение)} = 0,63.$$

Для определения доли прибыли, которая будет направлена в премиальный фонд, все полученные показатели коэффициентов выполнения плана складываются. В данном случае: $0,68 + 0,11 + 0,31 = 1,1$

Далее по сумме показателей коэффициентов определяется доля прибыли предприятия, формирующая премиальный фонд:

$$39,6 \text{ млн.руб.} / 100 \% \times 1,1 \% = 435,6 \text{ тыс.руб.}$$

В таблице 2 представим расчет доли прибыли по коэффициентам выполнения плана.

Таблица 2 - Расчет доли прибыли по коэффициентам выполнения плана

| Значение коэффициента выполнения | Меньше 0,8 | от 0,8 до 0,9 | от 0,9 до 1 | Свыше 1 |
|--|------------|---------------|-------------|---------|
| Доля прибыли для формирования премиального фонда | 0% | 0,5% | 0,8% | 1,2% |

Акционеры предприятия могут сформировать специальный фонд оплаты труда топ-менеджеров, из которого будет рассчитываться размер бонуса.

Вклад каждого руководителя в достижение общих целей может существенно различаться. Он зависит как от специфики компании, так и от задач, выполняемых сотрудником. В конце года акционеры или генеральный директор выставляют оценку деятельности по шкале, определенной для каждой позиции (таблица 3).

Таблица 3 - Определение размера бонуса по каждой позиции

| Позиция | Шкала оценки | Оценка деятельности | КТУ = оценка деятельности / сумма оценок | Размер бонуса = премиальный фонд КТУ, млн.руб. |
|-------------------------|--------------|---------------------|--|--|
| Директор по продажам | 0,7-1 | 0,75 | 0,22 | 166,32 |
| Коммерческий директор | 0,7-1 | 0,8 | 0,23 | 173,88 |
| Финансовый директор | 0,7-1 | 0,8 | 0,23 | 173,88 |
| Исполнительный директор | 0,4-0,5 | 0,5 | 0,15 | 113,4 |
| Директор по персоналу | 0,5-0,7 | 0,6 | 0,17 | 128,52 |

Далее рассчитывается коэффициент трудового участия (КТУ), который устанавливает, какая доля фонда премирования пойдет на выплату бонуса каждому топ-менеджеру. Для этого все оценки суммируются:

Доля фонда премирования $0,75 + 0,8 + 0,8 + 0,5 + 0,6 = 3,45$.

Затем каждая оценка делится на полученную сумму:

КТУ директора по продажам: $0,75 / 3,45 = 0,22$.

Для расчета размера бонуса необходимо сумму премиального фонда умножить на КТУ того топ-менеджера, для которого проводятся расчеты:

Размер бонуса директора по продажам $= 756 \text{ тыс. руб} \times 0,22 = 166,32 \text{ тыс.руб.}$

Подобная схема бонусной мотивации независимо от структуры предприятия объединяет всех руководителей в одну команду, ориентирует в первую очередь на достижение целей компании, а уже потом — на выполнение задач каждой из служб.

Таким образом, расчет будущего дохода становится максимально прозрачным. Помимо прочего руководство предприятия может получать

премии за выход в другие регионы России, развитие определенных направлений деятельности, продвижение новых марок товара, а также за другие показатели.

При приеме на работу топ-менеджера еще на этапе собеседования «проверяют» потенциального сотрудника на амбициозность, предлагая ему разные сочетания будущих обязанностей и форм оплаты, состоящей из окладной и бонусной частей. О том, что его будут проверять, будущий «топ» до собеседования не знает.

В объявлении о вакансии набор функций и способ оплаты описывается в одном варианте, а в беседе с работодателем претендент узнает, что ему предлагается три варианта на выбор (таблица 4).

Таблица 4 - Способы оплаты

| 1 вариант | 2 вариант | 3 вариант |
|--|--|---|
| Вознаграждение: оклад + небольшой бонус | Вознаграждение: стагнационная окладная сетка | Вознаграждение: окладная часть меньше; бонусная часть больше, перспективой роста. |
| Функций больше, чем указано в объявлении | Функции, указанные в объявлении | Функции, указанные в объявлении, перспективой роста |

Отдающие предпочтение первому варианту, выдают свое желание устроиться в компанию даже при ухудшении изначально предлагаемых условий.

Выбор второго варианта говорит о консервативности претендента и нежелании идти на риск.

Третий - позиционирует топ-менеджера как уверенного в своих силах, амбициозного управленца, готового поступиться стабильностью ради вознаграждения за достижение целей.

Таким образом, выбор кандидата на работу определяет его амбициозность в глазах работодателя.

Список литературы: 1. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей/ Е.А.Борисова. - СПб.: Питер, 2003. - 445 с. 2. Веснин, В. Р. Менеджмент персонала [Текст] : учеб. пособие / В. Р. Веснин. - М.: Элит, 2000. - 357 с. 3. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учеб. пособие. перераб. и доп. / А. П. Егоршин. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 464с. 4. Кибанов, А. Я. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Г. П. Гагаринская; под общ. ред. А. Я. Кибанова. - Самара, 2004. 5. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул. -М.:Вершина, 2004. -352с.

Bibliography (transliterated): 1. Borisova, E. A. personnel Management for today's managers/ E. A. Borisova. -SPb.:Peter, 2003.- 445 p. 2. Vesnin, V. R. Management personnel [Text] : textbook. manual / R. V. Vesnin. - Moscow.: Elites, 2000. - 357 p. 3. Automatica, A. P.: Motivation [Text] : textbook. the allowance. revised and enlarged. / A. P., Automatica. - 2nd ed. - Moscow.: INFRA-M, 2008. - S. 4. Kabanov, A. J.: Motivation [Text] : textbook. manual / A. J. Kabanov, I. A. Batkaeva, G. P. Gagarin; under the General editorship of prof. - Samara, 2004. 5. Cole, D. personnel Management in modern organizations / J. Cole. -Moscow.:Vertex, 2004.-352 P.

Поступила (received) 31.03.2015

Кирсанов Евгений Александрович – Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», инженер кафедры экономики и менеджмента.

Kirsanov Evgeniy Alexandrovich -Starooskolsky Technological Institute. AA Ugarov (branch) of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Professional Education "National Research Technological University" MISA ", the engineer of the department of economics and management.

Понкратова Ирина Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», доцент кафедры экономики и менеджмента.

Ponkratova Irina Anatolievna - candidate of economic sciences, Sary Oskol Technological Institute. AA Ugarov (branch) of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Professional Education "National Research Technological University" MISA ", Associate Professor, Department of Economics and Management.

Удовикова Алла Александровна – кандидат экономических наук, доцент, ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» Старооскольский филиал (СОФ НИУ «БелГУ»), доцент кафедры экономики, информатики и математики.

Udovikova Alla Alexandrovna - PhD, Associate Professor, FSAEI VPO "Belgorod State University" Sary Oskol Branch (SOF NIU "BSU"), assistant professor of economics, computer science and mathematics.

Кобзева Анна Георгиевна – Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», ассистент кафедры экономики и менеджмента.

Kobzeva Anna Gheorhievna. - Sary Oskol Technological Institute. AA Ugarov (branch) of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Professional Education "National Research Technological University" MISA ", Assistant of the Department of Economics and Management.