

**УДК 331.214.7**  
**Экономика и менеджмент**

**Сайфутдинова Динара Азатовна**

ФГБОУ ВПО «Уфимский Государственный Нефтяной Технический Университет»  
Россия, Уфа<sup>1</sup>  
Кафедра экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности  
Магистрант  
E-Mail: [dinara712@yandex.ru](mailto:dinara712@yandex.ru)

**Соловьева Ирина Анатольевна**

ФГБОУ ВПО Уфимский Государственный Нефтяной Технический Университет  
Россия, Уфа  
Кафедра экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности  
Кандидат экономических наук, доцент  
E-Mail: [isolo07@mail.ru](mailto:isolo07@mail.ru)

## **Совершенствование формирования переменной части заработной платы на основе управления по целям**

**Аннотация:** Детально разработанная система стимулирования труда позволит мобилизовать трудовые потенциалы, создать необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности, выразится в снижении удельного веса живого труда на единицу продукции и повышении качества выполняемых работ.

В статье рассмотрен один из современных подходов формирования переменной части заработной платы (премирования) на основе системы управления по целям. Система управления по целям позволяет систематизировать процесс управления за счет определения целей и формирования их общего видения. Данный метод базируется на том, что в начале периода (месяц, квартал) организации, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются цели, от выполнения которых зависит переменная часть заработной платы.

Таким образом, работники стимулируются на достижение целей, а система оплаты труда и мотивации интегрируется в систему управления организацией

Авторами было предложено совершенствование формирования переменной части заработной платы на основе управления по целям в проектной организации. Был выявлен недостаток системы премирования в рассматриваемой организации и даны рекомендации.

**Ключевые слова:** Управление; система управления по целям; ключевые показатели эффективности; заработная плата; премирование; стимулирование; проектная организация.

Идентификационный номер статьи в журнале 52EVN114

---

<sup>1</sup> 450062, Россия, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Космонавтов 1

**Dinara Sayfutdinova**

Ufa State Oil Technical University  
Russia, Ufa  
E-Mail: [dinara712@yandex.ru](mailto:dinara712@yandex.ru)

**Irina Solovjova**

Ufa State Oil Technical University  
Russia, Ufa  
E-Mail: [isolo07@mail.ru](mailto:isolo07@mail.ru)

## **Improving the formation of the variable salary based on management by objectives**

**Abstract:** An elaborate system of labor incentives to mobilize labor potentials create the necessary interest of workers in the growth of individual results, the expression of creativity, improve their competence, expressed in reducing the proportion of living labor per unit of output and quality of work performed.

The article discusses one of the modern approaches of forming a variable part of the salary (bonus) based on the system of management by objectives . The system of management by objectives pos Will systematize management process by setting goals and shaping their shared vision. This method is based on the fact that at the beginning of the period (month, quarter) organization, divisions, departments, employees set goals, the fulfillment of which depends on the variable part of the salary.

Thus, workers are stimulated to achieve the objectives, and the system of remuneration and motivation integrates the system management of the organization.

Authors proposed the formation of a variable part of the improvement of wages on the basis of management by objectives in the design organization. Was identified lack of reward system in the organization in question and recommendations.

**Keywords:** Management, the system of management by objectives, key performance indicators; wages; bonuses, promotion, project organization.

Identification number of article 52EVN114

В условиях формирующейся рыночной экономики в Российской Федерации отношения между работником и предпринимателем строятся на новой основе. Цель предпринимателя – это успех на рынке и, соответственно, получение прибыли. Цель работников – получить материальное вознаграждение и удовлетворение от работы. Предприниматель старается получить максимум прибыли при минимуме издержек (в т.ч. и на персонал). Работники стараются получить большее материальное вознаграждение при меньшем объеме выполняемых работ. В нахождении компромисса между ожиданиями наемного работника и предпринимателя и состоит суть стимулирования работников в рыночной экономике.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что разработка успешных мероприятий по стимулированию труда персонала является одним из необходимых условий повышения производительности труда в организации, а, следовательно, повышения прибыли. Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности организации, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе [4].

Система управления по целям позволяет систематизировать процесс управления за счет определения целей и формирования их общего видения, дает возможность провести оценку эффективности деятельности, ориентирует на результат.

Данная методика осуществляется по определенному алгоритму:

1. определение целей;
2. определение *КПЭ* – *ключевых показателей эффективности* для достижения целей;
3. определение веса для каждой цели;
4. определение плановых значений показателей для разных уровней;
5. определение результативности руководителя (сотрудника) и размера премии.

Остановимся более подробно на формировании таблицы целей. Данный этап проводится по алгоритму, представленному на рисунке 1.

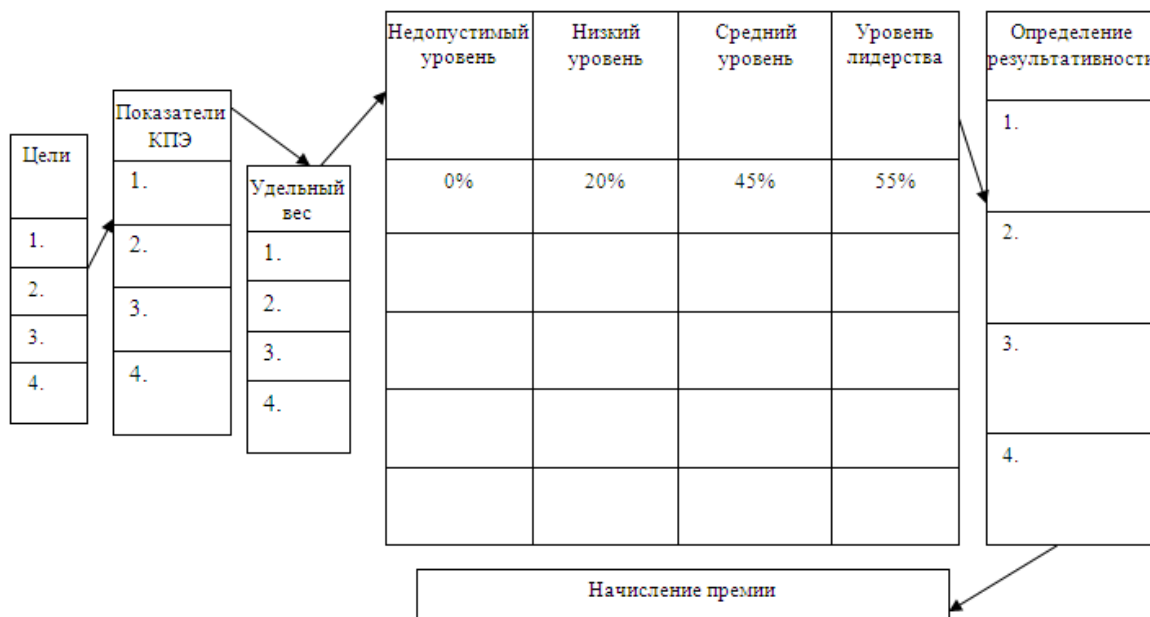


Рис. 1. Алгоритм формирования таблицы целей

Формирование таблицы целей включает несколько шагов:

1. Определение целей в соответствии с принципом SMART. Это означает, что цели должны быть: специфичными, измеримыми, достижимыми, реалистичными, релевантными, основанными на установлении четких сроков выполнения.
2. Должна быть проведена декомпозиция, или «каскадирование» целей с верхнего уровня на нижний. При этом постановка целей на нижних уровнях компании происходит в соответствии с целями, стратегией организации.

Целей не должно быть много на каждом уровне. Оптимальным считается определение трех-пяти ключевых целей. Постановка трех-пяти целей, задач позволяет более объективно оценить деятельность руководителя (сотрудника), учесть не только краткосрочные финансовые результаты, но и выполнение стратегических (тактических) целей, оценить качество работы руководителей [2].

3. Определение КПЭ – ключевых показателей эффективности для достижения целей. Для каждой цели выбирается один или несколько показателей, характеризующих степень ее достижения.
4. Определение весового коэффициента для каждой цели. Чем более важна и значима цель, тем больший весовой коэффициент ей присваивается.

Таким образом, система показателей увязывается с общей стратегией, а сами КПЭ взвешены факторами ценностей организации.

5. Определение плановых уровней значений показателей.

Для того чтобы установить плановый уровень значения показателя, нужны статистические данные по данному показателю организации за предшествующий период. Если поставлены заведомо невыполнимые показатели, то в дальнейшем это приведет к демотивации персонала, который будет сопротивляться тому, чтобы применялась система управления по целям. Заниженные показатели приведут к завышенным и необъективным выплатам премии.

Устанавливаются несколько значений показателей для разных уровней:

1. недопустимый уровень;
2. низкий (минимальный допустимый) уровень;
3. средний уровень;
4. уровень лидерства;
6. определение результативности руководителя (сотрудника) и размера премии.

Чтобы рассчитать премиальную часть зарплаты, для каждого руководителя (сотрудника) в организации разрабатываются таблицы, с помощью которых определяется процент премии.

При достижении показателей того или иного уровня выплачивается определенный процент к окладу, например, при недопустимом уровне устанавливается 0% премии, низком – 10%, среднем – 30% и при уровне лидерства – 40%.

На основе фактически достигнутого значения показателя, его весового коэффициента и соответствующей величины процента вознаграждения рассчитывается размер премии по данному показателю. Полученные премии по отдельным показателям суммируются.

При этом часто вводят следующее ограничение: если хотя бы одна из целей выполняется на недопустимом уровне, переменная часть не начисляется и по другим целям, т. е. сотрудник не получает премию [2].

Авторами было предложено совершенствование формирования переменной части заработной платы на основе управления по целям в проектной организации.

Рассмотрим типовую организацию, основными направлениями деятельности которой являются разработка и проведение технической экспертизы проектно-сметной документации и выполнение инженерно-технических изысканий для нового строительства, расширения, реконструкции, технического перевооружения и капитального ремонта объектов нефтегазового производства; выполнение НИОКР; проведение авторского надзора за строительством объектов. Миссия организации состоит в инновационном, экологически безопасном и экономически эффективном удовлетворении заказчиков в разработке проектных решений; в постоянном совершенствовании организации и управления производственным процессом с целью соответствия выпускаемой продукции требованиям и ожиданиям заказчиков; в обеспечении устойчивого роста бизнеса и завоевании лидирующих позиций на рынке. Целями организации являются своевременность выполнения проектно-исследовательских работ, выполнение работ на требуемом уровне качества, соблюдение бюджетов по проектам.

Специфика организации оплаты труда в данной проектной организации заключается в том, что сам размер фонда оплаты труда в существенной степени находится в прямой зависимости от объема выполняемых проектно-исследовательских работ. Основанием для начисления премии сотрудникам является выполнение всех порученных ему заданий качественно и в срок, при этом размер заработной платы зависит от специфики выполняемых работ подразделения и общего уровня квалификации сотрудника. В организации выявлена большая текучесть кадров в основном из-за того, что сотрудники не довольны уровнем заработной платы.

Так как в проектной организации высокий уровень заработной платы, высока доля премий и доплат, у работников имеется прямая заинтересованность в конечных результатах и это является главным мотиватором деятельности сотрудников.

Недостатком системы премирования в рассматриваемой организации является то, что не учитывается выполнение норматива по затратам. В проектных организациях в условиях жестко ограниченных ресурсов, выделяемых на проект, для некоторых работников этот показатель является важным. В связи с особенностями структуры и функций проектной организации решение большинства оперативных вопросов переносится на непосредственных исполнителей — членов проектной группы, *возглавляемых главным инженером проекта (ГИП)*. В соответствии с должностной инструкцией, ГИП принимает меры, направленные на повышение качества проектно-сметной документации и сокращение расхода материальных ресурсов при строительстве объектов, а также решает финансовые вопросы, возникающие в процессе проектирования строительства, ввода в действие объекта, освоения проектных мощностей. В связи с этим было бы целесообразно установить для главного инженера проекта еще одну цель для достижения эффективных результатов: выполнение норматива по затратам.

Постановка целей и разработка показателей для всех категорий работников проектной организации является длительным и трудоемким процессом. Авторами было принято решение о разработке рекомендаций по совершенствованию формирования переменной части заработной платы на основе управления по целям для ГИП.

На основе изучения должности ГИП авторами предложено дополнить перечень целей, принятых по действующей системе премирования для данной должности, еще одной целью - выполнение норматива по затратам. Для данной цели был определен соответствующий

весовой коэффициент и разработаны КПЭ: процент заданий, выполненных с превышением норматива по затратам, превышение норматива по затратам.

В рамках действующей в организации десятибалльной шкалы оценок в баллах по каждому показателю разработана таблица для определения коэффициента премирования по показателям, соответствующим цели «выполнение норматива по затратам» (таблица 1). При этом балльная оценка выставляется в зависимости от уровня достигнутого значения показателя.

В таблице 2 представлена схема формирования переменной части заработной платы ГИП в зависимости от выполнения норматива по затратам. Кроме того, в таблице представлена разработанная авторами шкала оценки в баллах в зависимости от фактического уровня показателя. В зависимости от процента выполнения норматива по затратам выставляется балл (в нашем случае 8 баллов), в соответствии с баллом присваивается коэффициент премирования по таблице 1. В нашем случае он равен 0,8.

**Таблица 1**

**Определение коэффициента премирования за выполнение норматива по затратам  
(разработано авторами)**

Премиальные баллы за выполнение норматива по затратам	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размер коэффициента	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1

Рассчитывается премия ГИП за выполнение норматива по затратам по формуле (1):

$$Пнзигип = 0,2 * \Phi_i * O_{игип} * K_{нзигип} / \sum(O_{игип} * K_{нзи}), \quad (1)$$

где  $\Phi_i$  – фонд премирования  $i$ -го подразделения (ГИП, бригады ГИП) за фактически отработанное время в отчетном месяце, руб.;

$O_{игип}$  – окладная часть  $i$ -го ГИП за фактически отработанное время в отчетном месяце, руб.;

$K_{нзигип}$  – коэффициент выполнения норматива по затратам.

Аналогично переменная часть заработной платы работников данной организации рассчитывается по сроку и качеству выполнения проекта.

**Таблица 2**

**Формирование переменной части заработной платы в зависимости от выполнения норматива по затратам**

Цель	Показатель	Вес показателя, %	Балл													Факт	Премия, руб.
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Выполнение норматива по затратам	Процент заданий, выполненных с превышением норматива по затратам, %	20	Свыше 70	до 70	до 60	до 50	до 40	до 60	до 25	до 20	до 15	до 10	0	15	8794,6		
	Превышение норматива по затратам, %		Свыше 50	От 40 до 50		От 20 до 30		Менее 10			0	10					

Сформируем общую схему формирования переменной части заработной платы для ГИП с учетом выполнения всех КПЭ (таблица 3).

**Таблица 3**

**Общая схема формирования переменной части заработной платы для ГИП**

Цель	Показатель	Вес показателя, %	Факт	Премия, руб.
Соблюдение сроков выполнения проекта	Процент заданий, выполненный с превышением сроков, %	40	9	15634,8
	Задержка по срокам, дни		1	
Качество выполнения работ	Количество допущенных ошибок, ед.	40	-	16946,2
	4-го вида		2	
	3-го вида		0	
	2-го вида		0	
	1-го вида		2	
Выполнение норматива по затратам	Процент заданий, выполненных с превышением норматива по затратам	20	15	8794,6
	Превышение норматива по затратам, %		10	
<b>ИТОГО</b>		<b>100</b>		<b>41375,6</b>

При существующей системе премирования, премия ГИП составила 32 581 руб. При новой системе премирования, с учетом предложенного авторами показателя, премия возросла на 8 794,6 руб. и составила 41 375,6 руб.

В данном случае предлагаемый показатель увеличивает премиальную часть работника, что влияет на повышение эффективности работы.

Результаты внедрения новой системы премирования в организации условно можно разделить на два направления: экономические и социальные.

Экономические результаты характеризуются улучшением экономических показателей.

Социальные результаты выражаются в обеспечении удовлетворенности и социальной защищенности работников организации.

Влияние новой методики премирования на повышение эффективности работы организации количественно просчитать можно будет только спустя длительное время, когда методика будет внедрена и адаптирована. На данный момент времени можно говорить только об ожидаемых результатах.

Таким образом, в результате расчетов авторами было выявлено, что с учетом предложенных КПЭ, премиальная часть ГИП увеличивается. Но возможно как уменьшение, так и увеличение переменной части, так как премия зависит от качества и своевременности исполнения работником закрепленных за ним показателей.

Новая методика премирования позволит частично решить организации стоящие на данный момент проблемы с неудовлетворенностью сотрудниками уровнем заработной платы и улучшить основные показатели деятельности, что приведет к повышению эффективности работы организации в целом.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. - 848 с.
2. Ветлужских Е.И. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.- 133 с.
3. Вучкович – Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М.: Эксмо, 2008. – 192 с.
4. Кокина Н.В. Оплата и стимулирование труда персонала/<http://novainfo.ru/archive/14/oplata-i-stimulirovanie-truda-personala>.
5. Посадков Е. Стимулирующие системы: опыт и современная практика // Человек и труд, 2002. - №4. – С. 76
6. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия - М.: РДЛ, 2004.- 224 с.
7. Стадник А. Оценка персонала - М.: Бегин групп, 2005.- 150 с.
8. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия - М.: Дело, 2000.- 272 с.
9. Хромовских Н.Т. Управление персоналом - Владивосток: ДВГАЭУ, 2004.- 213 с.
10. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации – М.: МЦФЭР, 2003.- 232 с.

**Рецензент:** Котов Дмитрий Валерьевич, доктор экономических наук, профессор кафедры ЭГНП ЭНЭК.

## REFERENCES

1. Armstrong M. Praktika upravljenja chelovecheskimi resursami. 10-e izd. – SPb.: Piter, 2009. - 848 s.
2. Vetluzhskih E.I. Motivacija i oplata truda. Instrumenty. Metodiki. Praktika.- M.: Al'pina Biznes Buks, 2007.- 133 s.
3. Vuchkovich – Stadnik A.A. Ocenka personala: chetkij algoritm dejstvij i kachestvennye prakticheskie reshenija. – M.: Jeksmo, 2008. – 192 s.
4. Kokina N.V. Oplata i stimulirovanie truda personala/<http://novainfo.ru/archive/14/oplata-i-stimulirovanie-truda-personala>.
5. Posadkov E. Stimulirujushhie sistemy: opyt i sovremennaja praktika // Chelovek i trud, 2002. - №4. – S. 76
6. Rogozhin M.Ju. Organizacija upravljenja personalom predprijatija - M.: RDL, 2004.- 224 s.
7. Stadnik A. Ocenka personala - M.: Begin grupp, 2005.- 150 s.
8. Travin V.V. Menedzhment personala predprijatija - M.: Delo, 2000.- 272 s.
9. Hromovskih N.T. Upravlenie personalom - Vladivostok: DVGAIeU, 2004.- 213 s.
10. Jakovlev R.A. Oplata truda v organizacii – M.: MCFJeR, 2003.- 232 s.