

Е. Р. Хаматдинова

(студент)

Сибирско-американский факультет менеджмента

Байкальской международной бизнес-школы

Иркутского государственного университета

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ОСНОВЕ
УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ НА ПРИМЕРЕ САНАТОРИЯ
«ЭЛЕКТРА» ООО «ГРАНД БАЙКАЛ»**

В мировом менеджменте наблюдается такая тенденция, как формирование механизма управления организацией «по целям и результатам». Главное назначение целевого управления — достичь результата с меньшими потерями ресурсов, в первую очередь времени.

В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе КРІ (сокращение от англ. Key Performance

Indicator) или КПЭ — ключевые показатели эффективности [1]. Мотивация персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника [2].

Основная сущность построения системы мотивации на базе КРІ состоит в том, что в начале отчетного периода руководителям и сотрудникам устанавливаются цели и задачи, за достижение которых к основной части заработной платы (окладу) начисляется дополнительное вознаграждение, часто называемое премией.

Компания «Гранд Байкал» была создана в мае 2002 года в результате реструктуризации активов ОАО «Иркутскэнерго». Санаторий «Электра» является подразделением ООО «Гранд Байкал». Санаторий «Электра» реализовывает санаторно-курортное лечение.

В компании нет четкой и понятной для сотрудников системы оценки результатов труда, которая является основой для начисления переменной части заработной платы.

В результате проведенного исследования были выявлены типы мотивации труда работников службы обслуживания санатория «Электра» ООО «Гранд Байкал», степень их удовлетворенности работой. Так, большинство опрошенных — 54 % имеют профессиональный мотивационный тип, 20 % — инструментальный, по 13 % — люмпенизированный и патриотический типы. Хотя среди опрошенных сотрудников не выявлен такой мотивационный тип, как хозяйственный, вместе с тем при построении системы премирования необходимо учитывать, что не все работники санатория «Электра» принимали участие в исследовании, поэтому исключать этот тип из системы стимулирования работников не следует.

Большинство сотрудников удовлетворено своей работой, так как считают ее стабильной и приносящей уверенность в завтрашнем дне. Вместе с тем имеются и проблемы, связанные с возможностью удовлетворить свои требования как материального, так и социального плана и реальной их реализацией на данном предприятии.

В табл. 1 рассмотрены предпочтительная форма и особенности оплаты труда работников с различными типами мотивации.

Таблица 1

Предпочтительная форма и особенности оплаты труда работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным) и с учетом качества выполненной работы

Профессиональная	Повременная, основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	Основанная на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и предприятия в целом
Хозяйская	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или бригады постоянного состава
Люмпенизированная	Повременная с зависимостью зарплаты от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения (если оно из числа лучших на предприятии) или всего предприятия (если подразделение из числа аутсайдеров)

Матрица ответственности отражает уровень ответственности (степень влияния) сотрудника на каждой должности за деятельность подразделения и предприятия в целом (табл. 2).

Таблица 2

Матрица ответственности

Сотрудник	Категория	Пропорция результатов деятельности МВО+			
		Предприятие	Подразделения	Сотрудники	Интегральный коэффициент (%)
Руководитель санатория	A	100	0	0	X
Начальники отделов, служб	B	40	60	0	У
Менеджеры	C	10	20	70	Z
Обслуживающий персонал	D	0	40	60	V

На каждого работника, включаемого в систему премирования, составляется индивидуальная матрица премирования (табл. 3).

Для реализации данного подхода важно правильно поставить цели перед каждым структурным подразделением и сотрудником службы обслуживания санатория «Электра», исходя из общих целей ООО «Гранд Байкал».

Разработаем общие цели для службы обслуживания санатория «Электра» (табл. 4).

Таблица 3

Индивидуальная матрица премирования

		Значение интегрального коэффициента (%)					
		50	80	90	100	120	150
Категории персонала	A	10*	20	30	40	50	60
	B	0	10	20	30	30	30
	C	0	0	10	20	20	20
	D	0	0	0	0	0	0

Примечание: * — % к окладу.

По окончании квартала оцениваются фактические значения КРІ. После оценки фактического значения КРІ определяется частный результат работы по данному показателю в соответствии с формулой: Результат (%) = факт / план × 100%.

Таблица 4

Цели службы обслуживания на квартал

№ КРІ	Название КРІ	Вес КРІ, %
1	Повысить выручку от санаторно-курортных услуг на 20 %.	40
2	Сокращение оборачиваемости дебиторской задолженности по сравнению с плановым заданием свыше 10 %.	25
3	Увеличить количество клиентов на 5 %	20
4	Повысить удовлетворенность внутренних клиентов на 8 %	15
Итого		100

В итоге получается «средневзвешенный» коэффициент результативности, отражающий (в процентах) общую эффективность деятельности сотрудника службы обслуживания за отчетный период с учетом важности и фактических значений всех его КРІ.

Показатели результативности деятельности службы обслуживания представлены в табл. 5.

$$КР = K1 \times 0,4 + K2 \times 0,25 + K3 \times 0,2 + K4 \times 0,15.$$

$$КР = 126 \times 0,4 + 106,9 \times 0,25 + 106,6 \times 0,2 + 120 \times 0,15 = 50,4 + 26,72 + 21,32 + 18,0 = 116,44.$$

Премия менеджеру службы обслуживания по матрице ответственности устанавливается в размере 40 % за результаты работы компании и 60 % по результатам работы службы обслуживания. Коэффициент результативности компании был высчитан и составил 107,35 %. Рассчита-

ем интегральный коэффициент: $K_k = (107,35 \times 40 + 116,44 \times 60) / 100 = (4294,0 + 6986,4) / 100 = 112,8$.

Таблица 5

Показатели результативности деятельности службы обслуживания

№ КРІ	Ключевые показатели	Вес	План	Факт	Результат
1	Повысить выручку от санаторно-курортных услуг на 20 %.	0,40	3 млн руб.	3,8 млн руб.	126 %
2	Повышение оборачиваемости дебиторской задолженности по сравнению с плановым заданием свыше 10 %.	0,25	1,72 об.	1,84 об.	106,9 %
3	Увеличить количество обслуженных клиентов на 5 %	0,20	2280	2430	106,6
4	Повысить коэффициент удовлетворенности внутренних клиентов на 8 %	0,15	65	78	120 %
Коэффициент результативности службы обслуживания:					116,44 %
Интегральный коэффициент менеджера службы обслуживания					112,8
Должностной оклад:					40000 руб.
Премия по результатам работы:					12000 руб.

В соответствии с индивидуальной матрицей премирования премия начальнику службы обслуживания при интегральном коэффициенте 112,8 устанавливается в размере 30 % к окладу.

$KП = 40000 \times 0,30 = 12\ 000$ руб.

В результате согласования целей на всех уровнях и во всех звеньях усиливается мотивация к работе и заинтересованность в достижении целей и задач. Четкие временные рамки решения задач организации позволяют продвигаться к получению конечного результата.

Разработанная нами система премирования по итогам КРІ может принести санаторию «Электра» ООО «Гранд Байкал» следующий результат:

- Возможность более точно определить результаты по достижению стратегических целей компании.

- Возможность фокусирования внимание руководства на управлении основными целями и ключевыми задачами.
- Возможность оценивать не только результативность труда, но и эффективность проектов, процессов и других действий.
- Линейные руководители имеют реальные возможности аргументировать результат труда подчиненных.
- КРІ позволяет проводить различные экономические сравнения, как между сотрудниками, так и между подразделениями.
- Акцент на том, какие показатели нужно улучшить.
- Позволяет проводить бенчмаркинг.
- КРІ позволяет проводить различные экономические сравнения, как между сотрудниками, так и между подразделениями.
- Позволяет проводить бенчмаркинг.

Список литературы

1. Ветлужских Е. Н. Разработка КРІ в компании / Е. Н. Ветлужских. — М.: Альпина, 2008. — 40 с.
2. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала: Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — М.: Стандарт, 2009. — 160 с.