

**ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ
РАБОТНИКОВ ТВОРЧЕСКО-ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА
НА ПРЕДПРИЯТИИ ПУТЕМ РАЗРАБОТКИ
КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Г.А. Власова

Разработана система формирования переменной части заработной платы для работников творческо-интеллектуального труда на предприятии, выступающая в качестве системы премирования и материального стимулирования, на основе внедрения ключевых показателей эффективности, сформированных путем моделирования исполняемых функций и должностных обязанностей и выступающих критерием оценки результатов их деятельности для определения справедливых выплат.

Ключевые слова: творческо-интеллектуальный труд, система мотивации труда, ключевые показатели эффективности.

Одним из наиболее сложных вопросов организации практической деятельности работников творческо-интеллектуального труда является проблема повышения производительности труда путем создания эффективной системы материального стимулирования. Существует необходимость разработки и внедрения в реальную практику предприятий эффективных способов оценки результатов работников творческо-интеллектуального труда, учитывающих сложную специфику и характер содержания трудовой деятельности данной категории работников.

В настоящее время в теории и практике наибольшее распространение получили разработки, связанные с практическим использованием и адаптацией премиальных систем, основанных на оценке результативности сотрудников по ключевым показателям эффективности труда [1, 2]. Для различных предприятий разработка единых (однотипных) ключевых показателей эффективности является невозможной, так как каждый преследует свои стратегические цели и производственные задачи. Поэтому в рамках данного диссертационного исследования будет смоделирован алгоритм, позволяющий определить базовые (общие) ключевые показатели эффективности для работников творческо-интеллектуального труда и критерии оценки результатов их деятельности для построения справедливой системы выплат переменной части заработной платы.

Для внедрения системы ключевых показателей эффективности, являющихся критерием оценивания и определения премиальной части заработной платы работников творческо-интеллектуального труда на предприятии, необходимо предусмотреть несколько этапов [3].

Первый этап: формирование локальных целей функционирования подразделения в целом и производственных задач работников

Включает в себя формирование определенной цели функционирования подразделения, на основании которой формулируется основная производственная задача работников творческо-интеллектуального труда, ориентирующая на полное выполнение должностных обязанностей и достижение поставленной цели. Под основной задачей должности понимается осознаваемый вышестоящим руководителем результат, достижение которого является необходимым и предопределяет направления и характер деятельности данной должностной позиции.

Второй этап: определение базовых (общих) ключевых показателей эффективности для работников творческо-интеллектуального труда и критериев их оценки в соответствии с определенными целями предприятия и производственной спецификой подразделения.

Для этого предлагается проанализировать основные должностные обязанности данной категории сотрудников, которые по форме должны представлять собой определенную норму, а по содержанию – модель деятельности.

Деятельность предприятия предполагает существование определенной системы норм для ее осуществления. То есть необходимы нормы, направленные не только на конечные результаты (например, нормы выработки, обслуживания и т.п.), но и на сам процесс деятельности (технологические нормы, нормы дисциплины труда и т.п.). Норма представляет собой модель наиболее эффективной деятельности, то есть зафиксированное представление о целях, средствах и результатах деятельности, и предполагает, что полный процесс нормирования деятельности включает в себя три основных этапа:

- 1) разработка модели деятельности работника;
- 2) оценка полученных результатов;
- 3) доведение нормативных предписаний до исполнителя.

Соответственно, трудовая деятельность работников творческо-интеллектуального труда может быть отражена в виде определенной модели деятельности, то есть иметь заранее зафиксированный регламентационный характер. Регламентация труда в данном случае предполагает определение наиболее эффективных способов выполнения трудовых операций. Полное выполнение норм по той или иной деятельности предполагает наиболее эффективный способ, влияющий на достижение конечного результата труда на конкретной должностной позиции и на предприятии в целом. Отсюда следует, что эффективная оценка такого результата возможна только в случае соответствия выполняемых задач (обязанностей) нормативной модели деятельности конкретного сотрудника. Следовательно, результат работников творческо-интеллектуального труда должен объективно являться следствием выполнения ими своих должностных обязанностей, являющихся, в свою очередь, частью нормативной модели деятельности сотрудников, определенных соответствующими регламентационными требованиями, выраженными на практике в виде должностных инструкций.

Также необходимо отметить и в дальнейшем учитывать, что результаты работников творческо-интеллектуального труда обладают целым рядом отличительных, специфических свойств и характеристик, зачастую не имеющих материального измерителя в четко заданный момент времени. Многие работы могут выполняться отдельно взятыми специалистами поэтапно и долговременно, и наоборот, чем выше уровень квалификации данной категории работников, тем большее количество задач может решаться таким специалистом одновременно с приблизительно одинаково высоким уровнем качества результата. Следовательно, многозадачность, точность и своевременность исполнения с максимально возможной производительностью труда являются одними из ключевых свойств данного вида деятельности. Это означает, что чем выше квалификационный уровень работника творческо-интеллектуального труда, тем больше задач творческого характера возникает в трудовом процессе такого специалиста. При этом, решая вопросы разработки системы премирования для данной категории работников, необходимо учитывать, что результаты их труда по времени, как правило, не совпадают с ежемесячной практикой премирования.

Для оценки эффективности деятельности работников творческо-интеллектуального труда наибольший интерес представляют должностные инструкции, в которых технология исполнения деятельности представлена, хотя и в обобщенном виде, но уже достаточно конкретно для их

использования в виде нормы трудовой деятельности, и которую можно квалифицировать следующим образом:

- обязанности по исполнению работы;
- обязанности по проверке работы;
- обязанности по согласованию работы;
- обязанности по утверждению работы;
- обязанности по организации работы.

Исходя из данной квалификации, можно определить содержание труда по выборке должностных позиций и количество выполняемых функций тем или иным работником творческо-интеллектуального труда, а также преобладающие функции, связанные с выполнением установленной производственной задачи предприятия. При проведении данного анализа можно определить конкретные требования и критерии оценивания, предъявляемые к реализации должностных обязанностей на предприятии.

Таким образом, на основании требований, результатов анализа должностных инструкций, содержания выполняемых работ и обозначенных производственных задач может быть предложена система ключевых показателей эффективности, обладающих общими свойствами и характеристиками, для работников творческо-интеллектуального труда на предприятии (табл.).

Таблица

Предлагаемая система ключевых показателей эффективности для работников творческо-интеллектуального труда по выполняемым обязанностям

Общие обязанности	Общие (базовые) ключевые показатели эффективности труда
	1. Точность и своевременность выполнения месячного плана НИОКР 2. Трудовая дисциплина
Индивидуальные обязанности	Индивидуальные (мотивационные) ключевые показатели эффективности труда
	1. Качество труда 2. Многозадачность 3. Универсализм и выполнение работы отсутствующего сотрудника 4. Инициативность, ответственность, самостоятельность

Третий этап: определение критерия оценки и удельного веса каждого показателя в премиальном фонде

Исходной предпосылкой данного этапа является то, что каждая обязанность имеет свой результат ее выполнения, который, в свою очередь, может иметь качественные и количественные измерители и отражаться в соответствующих показателях эффективности труда. Проблема определения

критериев оценки результативности сотрудников по ключевым показателям эффективности является важнейшей для разработки эффективной системы формирования переменной части заработной платы работников творческо-интеллектуального труда на предприятии.

Уровень достигнутых результатов может иметь различные интерпретации. Как правило, оценке подлежит прежде всего качество результата, которое может иметь как положительное, так и отрицательное значение. Если установлены несколько отдельных показателей, то полученные премии суммируются. Уровень достижения показателя определяется путем сравнения полученных фактических значений с нормативными (плановыми).

Таким образом, переменная часть заработной платы будет рассчитываться по следующей формуле:

$$ПЧ = \sum_{i=1}^n \text{Оклад} * \text{Вес КРІ}_i * \text{Коэффициент вознаграждения КРІ}_i \quad (1)$$

Учитывая специфику деятельности работников творческо-интеллектуального труда, разработанная система для определения переменной части является весьма гибкой, динамичной и позволяет оперативно вносить в нее изменения в случае перемен, происходящих на рынке, или во внутренней среде предприятия, без модификации механизма премирования и установления жестких рамок. Данная система работает не только на достижение целей в краткосрочный период, но и на перспективу, то есть на достижение стратегических целей предприятия.

Библиографический список

1. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских. – М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2013. – 152 с.
2. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА, 2015. – 378 с.
3. Власова, Г.А. Совершенствование формирования переменной части заработной платы работников творческо-интеллектуального труда / Г.А. Власова, Е.А. Лясковская, К.И. Шмыкова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 7(84). – С. 187–189.

[К содержанию](#)