

tainable economic growth. To achieve this goal, the article addresses the following research objectives: carried out a general analysis of the system of implicit knowledge as a modern interdisciplinary phenomenon; explores cognitive ontology of the most important forms of manifestation of the system of implicit knowledge as the expectations and trust; it examines the cognitive nature of some other economic variables that have a direct impact on the dynamics of economic profit. The methodological basis of the study is systemic paradigm that defines the interdisciplinary approach to the analysis of tacit knowledge, as well as describing the growing role and importance of non-material factors in ensuring the sustainable rates of modern economic development. The scientific novelty of the system lies in the characterization of tacit knowledge as a general cognitive foundation of core competencies and immaterial assets of modern economic agent. The key scientific and practical significance of the results is to justify the necessity of qualitative renewal of economic ideology that ensures the creation of mental models and value meanings, targeting economic agents in the search for "good", namely intellectual rent. The provisions of article should be used for the development of methodological scientific and practical bases of behavioral economics and economics of tacit knowledge.

Keywords: tacit knowledge, cognitive competence, expectations, trust, behavioral economics.

УДК 331.2

## ФОРМИРОВАНИЕ ГИБКОЙ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Наталья Петровна Суптело, канд. экон. наук, доц.,  
доцент кафедры экономики городского хозяйства  
и сферы обслуживания,  
e-mail: nsuptelo@muiiv.ru,*

*Московский университет им. С. Ю. Витте,  
<http://www.muiiv.ru>*

DOI: 10.21777/2307-6135-2016-3-90-97

*В статье рассматривается роль оплаты труда в системе мотивации персонала. В статье определены особенности оплаты труда в торговых организациях. Выявляются перспективные направления развития предприятий данного рынка. Предложены меры по созданию гибкой системы материального стимулирования на основе компетентностного подхода к оценке результатов деятельности сотрудников организации.*

*Ключевые слова: мотивация труда; заработная плата; оплата труда; гибкая система материального стимулирования персонала*

Сегодня система управления персоналом любой организации обязательно включает в себя мотивацию труда. Каждое предприятие, стратегически относящееся к вопросам управления персоналом или, по крайней мере, планирующее свое будущее, старается разработать свою систему мотивации труда сотрудников.



**Н. П. Суптело**

Результативность работы компании во многом зависит от заинтересованности сотрудников в результатах своего труда. Высокая мотивация персонала является не только способом привлечения и удержания высококвалифицированного персонала, но и одним из важных условий успеха организации [1, с. 392]. Ни одна организация не будет преуспевать, если у работников будет отсутствовать настрой на работу с высокой отдачей, если не будет заинтересованности в конечных результатах, стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей.

Мотивация представляет собой побуждение себя и других к деятельности для достижения поставленных целей. На формирование мотивации со-

трудников влияют как внутренние, так и внешние факторы, одним из проявлений которых является материальное стимулирование труда.

Таким образом, для того чтобы заинтересовать персонал, необходимо правильно выстроить систему оплаты труда. С одной стороны, недостаточно эффективная система оплаты труда вызывает у работников неудовлетворенность, а это, в свою очередь, влечет за собой снижение производительности труда и качества работы, нарушение трудовой дисциплины. Недовольные работники могут остановить работу, организовать забастовку или покинуть предприятие. С другой стороны, правильно подобранная система оплаты труда стимулирует производительность работников и направляет их деятельность в необходимое для предприятия русло [2, с. 57].

Стимулирующая роль заработной платы формируется при установлении тесной взаимосвязи уровня оплаты труда с итоговыми результатами труда работников. Отсюда следует главный постулат организации оплаты труда – необходимость применения гибких систем оплаты труда, учитывающих как индивидуальные, так и коллективные результаты труда. Росту стимулирующей функции заработной платы могут способствовать такие меры:

1. Заработная плата на основе тарифных ставок и окладов дополняется выплатой работникам премий, которые учитывают коллективные и индивидуальные результаты и качество работы. Учет коллективных результатов, отражающих вклад отдельного подразделения в конечные результаты деятельности организации, осуществляется по итогам работы структурных подразделений. Для определения трудового вклада каждого работника в результаты деятельности подразделения необходимо рассчитывать оценку уровня качества их труда (рейтинговые показатели).

2. Стимулировать раскрытие творческого потенциала работников может и изменение базовой части оплаты труда работников (тарифных ставок и окладов) в зависимости от их рейтинговых показателей. Последние могут влиять на повышение или понижение ставок и окладов через корректирующий коэффициент. Для осуществления данной меры необходимо внесение соответствующих изменений в правовую основу оплаты труда.

3. Предложенные меры по созданию гибкой системы материального стимулирования могут и должны сопровождаться гибкой системой социальных выплат и льгот.

Неэффективным является подход к формированию системы оплаты труда для организации по принципу «раз и навсегда». Экономика не стоит на месте, меняется внешняя среда и стратегия предприятия, меняются возможности, появляются новые задачи, поэтому организация оплаты труда постоянно требует внесения соответствующих корректировок.

Для торговой организации приоритетной целью является увеличение получаемой прибыли, а прибыль торгового предприятия определяется прежде всего объемами его продаж. Потому деятельности работников по расширению объема продаж такая организация должна уделять повышенное внимание [3, с. 185]. Для оптимизации размеров вознаграждения сотрудников торгового предприятия необходимо учитывать сезонность сбыта, учет выполнения плана, учет сверхплановых продаж.

Определяющим в построении системы оплаты труда торговой организации является адекватное планирование базового объема продаж. Если плановый объем продаж будет слишком высоким, будет не соответствовать реальным возможностям организации, неудовлетворенные оплатой труда сотрудники будут увольняться, увеличится текучесть кадров организации.

Для крупных торговых предприятий эффективнее использовать сдельно-премиальную систему оплаты труда на основе выполнения планового и сверхпланового объема продаж, для средних и мелких организаций целесообразно использовать комиссионную систему оплаты труда с минимальным окладом или без начисления минимального оклада.

Распространенными причинами, негативно влияющими на эффективность труда в торговле, являются слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения, недостаточное стимулирование труда, невысокий уровень исполнительской дисциплины, неудовлетворенность работой сотрудников, несоответствие между ожиданиями руководителя и поведением исполнителя, высокая текучесть кадров.

Изменения существующей системы оплаты труда на предприятии торговли должны решать, по крайней мере, две задачи:

- обеспечить возможность руководству торговой организации планирования своих расходов на оплату труда в зависимости от ситуации на рынке;
- способствовать росту производительности труда работников торговой организации.

Эти задачи выполнимы тогда, когда разработаны количественные показатели деятельности предприятия, отдельных подразделений, а также количественные показатели результатов работы каждого сотрудника, от выполнения которых и зависит размер заработной платы, а следовательно, затраты и прибыль предприятия. Разработка системы таких показателей является одним из первых шагов по модернизации системы оплаты труда. Этот этап является одним из самых сложных, он практически индивидуален на каждом предприятии, так как зависит от сферы (опт, розница, торговля продовольственными или непродовольственными товарами и прочие параметры) и масштабов деятельности. Далее модификация системы оплаты труда может проходить для разных подразделений или специалистов по-разному даже в рамках одного предприятия, поскольку они диктуются прежде всего вопросами социальной и экономической целесообразности. Можно изменять систему оплаты труда на всем предприятии сразу или вносить изменения постепенно, по отдельным подразделениям, в течение определенного периода времени.

Важным составляющим элементом в системе материального стимулирования являются премии. Работодатель может устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок. Также премиальные системы могут устанавливаться коллективным договором. Работодатель и работник должны четко и ясно представлять себе требования, которые необходимы для того, чтобы система премирования устанавливала обоснованную связь между результатами труда и размерами вознаграждения. Премиальные выплаты не должны стать механической прибавкой к заработной плате, а сама система премирования должна отвечать критерию гибкости.

Премирование является также средством выражения признания и одобрения заслуг премируемого лица со стороны общества, трудового коллектива, стимулом для улучшения работы других членов коллектива.

На практике встречается различное множество систем премирования, которые стремятся наиболее справедливо оценить труд персонала, учесть специфику работы, цели и принципы организации и стимулировать повышение эффективности, качества или производительности труда [4, с. 3]. Однако не все решения бывают эффективны.

Система премирования продуктивна, только если она поддерживает конкурентоспособность, стабильность, прибыльность, а также обеспечивает решение стратегических задач организации. Без четко определенной стратегии и тактики, целей и задач предприятия, структурного подразделения и отдельных работников, а также установления соответствующих им оценочных показателей нельзя создать эффективную систему премирования персонала. Необходимо сделать систему премирования понятной и простой, причем не только для руководства, но и для персонала предприятия. Каждый работник должен точно знать, за что он получает деньги и каким образом он может изменить свой уровень дохода. В результате у работников должен появиться стимул к еще более продуктивной и качественной работе. А это означает более высокую производительность труда.

При организации премирования руководителей и специалистов структурных подразделений необходимо создать их заинтересованность в достижении тех показателей, которые характеризуют целевые функции цехов, отделов и служб. При этом, по мнению Костеньковой Т. А., «размер премии будет определяться как показателями, отражающими результаты деятельности структурного подразделения, так и показателями, установленными для определения индивидуальных результатов труда» [5, с. 20].

Особую роль для определения размера премии приобретает оценка результативности труда работников предприятия. Важно разработать объективную и прозрачную систему оценки труда для каждой категории работников, которая позволяла бы использовать результаты оценки не только для текущего и единовременного поощрения, но и служила бы стимулом к дальнейшему карьерному росту работника, улучшению работы своего подразделения, эффективному использованию ресурсов и так далее.

Премиальные системы оплаты труда должны быть направлены на создание у работников материальной заинтересованности в индивидуальных и коллективных результатах труда. Использование систем премирования позволяет повысить и дифференцировать уровень оплаты труда работников за счет роста производительности труда и соблюдения принципа справедливости.

Работник и работодатель хорошо должны усвоить требования, необходимые для того, чтобы система премирования устанавливала более четкую связь между результатами труда и размерами премии. Премиальные выплаты не должны превращаться лишь в механическую прибавку к заработной плате, а сама система премирования должна отвечать критерию гибкости и зависеть прежде всего от результатов труда.

Для оптимизации расходов на оплату труда работников предлагается алгоритм внедрения следующих мероприятий:

- внедрение системы оценки компетенций;
- разработка соответствующих действительному положению дел должностных инструкций для всех должностей;
- корректировка показателей премирования (ключевых показателей эффективности деятельности);
- совершенствование процедуры оценки результатов труда по выделенным показателям (компетенциям);
- совершенствование системы косвенного материального стимулирования;
- совершенствование системы морального стимулирования.

В табл. 1 выделены перспективные направления совершенствования мотивационного механизма и системы оплаты труда персонала организаций.

Таблица 1

Перспективные направления совершенствования мотивационного механизма и системы оплаты труда персонала

Перспективные направления	Рекомендации по практической реализации
Материальное стимулирование	Оплата труда должна выполнять стимулирующую роль. Ее переменная часть должна быть открытой и обеспечивать взаимосвязь между результатами и полученным материальным вознаграждением
Моральное стимулирование	Стимулирующее воздействие могут оказать: <ul style="list-style-type: none"> <li>– устные выражения слов благодарности за результативный и эффективный труд;</li> <li>– коллективное признание заслуг сотрудника с вручением почетных грамот, знаков и пр.;</li> <li>– размещение фотографий лучших сотрудников на стенде почета;</li> <li>– поздравление сотрудников с днями рождения с вручением памятных подарков;</li> <li>– проведение корпоративных мероприятий, учитывая пожелания сотрудников;</li> <li>– грамотная профессиональная адаптация новых сотрудников</li> </ul>
Продвижение по службе	Стимулирующим аспектом к активности и эффективной работе является представление сотрудников о своей будущей деловой карьере, и особенно в рамках конкретной организации (особенно важно для молодых специалистов)

Условия труда	Мотивирующее воздействие имеет создание комфортных условий труда. Сюда входят следующие направления: организация эргономичного рабочего места, хорошее освещение, комфортный микроклимат, безопасность рабочего места
Предоставление возможности для самореализации	Данное направление удовлетворяет потребности высшего уровня – потребности самореализации. Развивая свои способности, сотрудники повышают свою значимость для организации, повышают свой профессиональный уровень
Создание благоприятного психологического климата	Важно поддерживать хорошие взаимоотношения в коллективе. Сюда можно отнести доверительные отношения между сотрудниками, оптимальную требовательность к качеству выполнения своих должностных обязанностей, сплоченность коллектива

Многие успешные торговые структуры при определении базового оклада сотрудника и премий, а также при управлении организационным поведением используют компетенции. Под компетенцией мы понимаем способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач. В каждой профессиональной деятельности есть свои компетенции – основные характеристики сотрудников, обладатели которых способны добиться наиболее высоких результатов в своей деятельности.

В табл. 2 предлагается система базовых компетенций для торгового персонала.

Таблица 2

Базовые компетенции для торговых работников

Компетенции				
Посещаемость и своевременность прихода на работу: – контроль посещаемости; – отсутствие опозданий	Инициативность: – способность внести рациональные предложения для улучшения трудовой деятельности; – способность понимать и принимать ответственность за выполнение своих функций	Профессионализм: – уровень профессиональной подготовки; – стаж и квалификация; – повышение квалификации; – владение необходимыми техниками (продаж, переговоров и пр.); – знание нормативно-законодательной документации; – владение необходимым в работе оборудованием и программным обеспечением	Качество работы: – точность выполнения должностных обязанностей; – тщательность и аккуратность в выполнении работы; – минимальное количество допущенных ошибок и полное отсутствие их	Клиенториентированный подход: – удовлетворение нужд клиентов организации; – способность проявления коммуникативности, учтивости, дружелюбия, готовности помочь

Применение системы организации материального мотивационного механизма, ориентируясь на компетентностный подход, будет способствовать:

- повышению заинтересованности торгового персонала в реализации перечисленных в табл. 2 компетенций;
- выявлению тех компетенций, которые нужно «корректировать»;
- обеспечению профессионального обучения и развития персонала торговой организации;
- улучшению качества их работы.

На основании вышеизложенного становится очевидным, что на настоящем этапе необходимо менять принципиальный подход к формированию материального вознаграждения, а именно:

- изменить действующую систему оплаты труда;
- учитывать и разрабатывать систему премирования с учетом индивидуального подхода работников разных категорий;
- премии работник должен не лишаться или просто получать, а зарабатывать, показывая доходность своей деятельности и определенный уровень своих компетенций.

Рассмотрим возможное направление совершенствования системы оплаты труда для торговой организации – внедрение балльно-факторного метода организации оплаты труда. Целью создания и применения данного метода организации оплаты труда является необходимость создания гибкого инструмента управления оплатой труда на основе понятной и прозрачной для персонала системы.

Балльно-факторный метод опирается на ряд факторов, которые могут использоваться как в виде определенного набора, так и адаптироваться индивидуально под определенного торгового сотрудника. Факторы оформляются в виде матрицы, оцениваются в баллах, имеют балльное распределение по уровням проявления каждого из факторов, которые оформляют в виде шкалы. На выбор оценки в баллах влияет либо экспертное решение руководителя, либо же ранжирование или парное сравнение факторов. Когда нет проявления фактора, то уровень шкалы оценивается нулем.

Отметим, что для торговой организации оценка фактора «опыт» имеет больший вес, чем, например, образование, так как образование не способно покрыть весь спектр практических нюансов, с которыми сталкивается торговый персонал.

Разработанная матрица для персонала торговой организации представлена в табл. 3.

Таблица 3

Матрица оценки торгового персонала

Факторы	Максимальный балл	Оценка фактора в баллах по уровням проявления				
		1 уровень	2 уровень	3 уровень	4 уровень	5 уровень
1. Образование	100	20	40	60	80	100
2. Опыт и навыки	170	34	68	102	136	170
3. Способности к дальнейшему обучению	50	0	12	25	38	50
4. Наличие рабочих контактов	50	0	12	25	38	50
5. Поддержание рабочего места в порядке	100	0	25	50	75	100
6. Физические усилия	130	26	52	78	104	130
7. Влияние на результат	100	20	40	60	80	100
8. Решение рабочих задач	150	30	60	90	120	150
9. Инициативность	100	20	40	60	80	100
10. Умственные усилия	50	0	12	25	38	50
	1000					

Кроме того, необходимо так изменить существующую систему оплаты труда, чтобы росла результативность деятельности всех работников. Поэтому к балльно-факторному методу организации системы оплаты труда необходимо добавить дополнительный критерий (условие) изменения значения должностного оклада работников, исходя из уровня объема выполненных работ.

В табл. 4 представлен расчет коэффициентов, которые затем будут необходимы для расчета заработной платы сотрудников.

Таблица 4

Значения величин коэффициента

Разряды должностного оклада	1	2	3	4	5
Прирост к плановым показателям (коэффициент) по выручке	0,8 до 0,9	0,91–1,0	1,01–1,1	1,11–1,15	1,16–1,20
Коэффициенты	1,0	1,05	1,1	1,25	1,35

Так, если план по выручке выполнен в диапазоне от 80 до 90%, то применяется коэффициент 1,0. Если же план выполнен на 120%, то коэффициент будет равен 1,35. Здесь необходимо ориентироваться на прирост фактических показателей к плановым показателям по производительности труда и на основе их использовать коэффициенты.

На основе предлагаемых факторов проводится оценка каждого сотрудника и определяется его ценность в иерархии ценности всех рабочих мест в организации. Таким образом из заработной платы исключаются непрозрачные бонусы и премии.

На основе вышеизложенного для окончательного построения новой системы оплаты труда сформируем 5 групп оплаты для торгового персонала (табл. 5).

Таблица 5

Схема должностных окладов для торгового персонала при 100% выполнении плановых показателей

Уровень оплаты	Должностной оклад (диапазон оплаты), руб.	
	Минимум	Максимум
5	22 200	41 500
4	18 300	35 200
3	15 000	31 000
2	12 000	25 600
1	10 200	23 200

При разработке данной новой системы учитывается, что оплата труда будет зависеть только от результатов и, соответственно, компетенций работников. Получившийся диапазон оплаты труда по категориям сотрудников показывает, насколько выгодно будет работать эффективно. Исчезают такие непрозрачные системы мотивации, как премии и бонусы.

Таким образом, в новой системе отсутствует такое понятие, как премия, расчет заработной платы опирается только на показатели работы, то есть при удовлетворительном результате труда и перевыполнении плановых показателей работник получит достойную оплату своего труда, и наоборот.

Для стимулирования работников к повышению производительности труда в данной системе должны применяться не только повышающие, но и понижающие коэффициенты. В табл. 6 представлены понижающие коэффициенты для торговых работников, разработанные с учетом интересов предприятия. Они применяются к рассчитанной заработной плате.

Таблица 6

Понижающие коэффициенты для торгового персонала

Понижающие коэффициенты	Значение
Несвоевременное выполнение обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями	0,3
Нарушение правил безопасности	0,2–0,4
Нарушение производственной и трудовой дисциплины	0,5
Неэффективное использование оборудования, инструментов	0,1
Отсутствие инициативы, инертность в работе	0,2–0,5
Необеспечение сохранности товаров и материальных ценностей	0,2
Другие нарушения, отрицательно сказывающиеся на результатах работы	0,15

Итак, для решения выявленных проблем были предложены и реализованы следующие рекомендации и системные мероприятия:

- формирование схемы должностных окладов на основе оценки содержания труда с применением балльно-факторного метода;
- разработка принципов и механизмов установления и изменения размера доплат и надбавок компенсирующего и стимулирующего характера на основе принципа результативности деятельности;
- разработка системы материального стимулирования посредством формирова-

ния системы измеримых показателей оценки деятельности работников.

### **Литература**

1. *Могзоев А. М.* Инвестиционная привлекательность ресурсов городского хозяйства // Потенциал социально-экономического развития Российской Федерации в новых экономических условиях: материалы международной научно-практической конференции. – М.: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2015. С. 391–397.
2. *Руденко Л. Г.* Механизм управления конкурентоспособностью предприятий жилищно-коммунального хозяйства. – М.: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2015.
3. *Комаров О. К.* Совершенствование процесса формирования системы оплаты труда на предприятиях торговли // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса, 2012. № 3. С. 183–187.
4. *Кузнецова А. И., Степанов А. А.* Идентификация теории и практики менеджмента как основа решения конкретных практических ситуаций перехода на инновационную экономику регионов России // Управление экономическими системами, 2016. № 2 (38). С. 2–7.
5. *Костенькова Т. А.* Совершенствование организации оплаты и стимулирования труда работников промышленного предприятия // Человек и труд, 2010. № 1. С. 20.

### **Formation of flexible material promote workers in the organization**

*Natalia Petrovna Suptelo, PhD. ehkon. Sciences, Assoc., Associate Professor of Urban Economics and service*

*The article discusses the role of the remuneration system of personnel motivation. The article defines the features of a payment in commercial organizations. Measures to create a flexible system of material incentives on the basis of competence approach to evaluating the results of the organization.*

*Keywords: motivation of labor, labor cost, flexible system of material incentives for staff.*

УДК 338.242.2

## **ПРЕДЫНВЕСТИЦИОННАЯ ФАЗА ПРОЕКТНОГО ЦИКЛА ПО МОДЕЛИ UNIDO КАК ЭЛЕМЕНТ МЕТОДИЧЕСКОЙ БАЗЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ**

*Алексей Васильевич Тебекин, д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор,  
почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор,  
e-mail: tebekin@gmail.com,*

*Московский государственный институт международных отношений  
(Университет) МИД России,  
http://odin.mgimo.ru,*

*Павел Алексеевич Тебекин, аспирант,  
e-mail: tebekin@gmail.com,*

*ФГБНИУ «Совет по изучению производительных сил»,  
http://www.sops.ru*

*Описано содержание методической базы разработки и реализации инновационных проектов и программ. Подробно рассмотрены возможности использования методики UNIDO при реализации инновационных проектов и программ развития российской экономики.*

*Ключевые слова: методика UNIDO; разработка; реализация; инновационные проекты и программы*