

Фактор	Степень нестабильности
Степень нестабильности факторов данной группы: $0,33 \cdot 3,16 + 0,33 \cdot 2,24 + 0,34 \cdot 2,41 = 2,60$	
Группа факторов «Влияние государства и общества»	
Стабильность политической и экономической ситуации	По степени привычности — в пределах экстраполяции опыта (2,5 балла).
	По темпу изменения — темп изменения сравним с реакцией предприятия (3 балла). Предсказуемость будущего — частичная предсказуемость (3,5 балла). Следовательно, степень нестабильности данного фактора: $\sqrt[3]{2,5 \cdot 3 \cdot 3,5} = 2,97$
Уровень инфляции в стране	По степени привычности изменения — изменение привычное для предприятия (0,5 балла).
	По темпу изменения — внешняя среда изменяется медленнее, чем реагирует предприятие (1,5 балла). Предсказуемость будущего — частичная предсказуемость (3,5 балла). Следовательно, степень нестабильности данного фактора: $\sqrt[3]{0,5 \cdot 1,5 \cdot 3,5} = 2,63$
Степень нестабильности факторов данной группы: $0,5 \cdot 2,97 + 0,5 \cdot 2,63 = 2,8$	
Интегральный показатель степени нестабильности внешней среды: $0,33 \cdot 2,89 + 0,33 \cdot 2,60 + 0,34 \cdot 2,8 = 2,76$	

Литература

Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 416 с.

М.Ю. Ткачева

БГЭУ (Минск)

Научный руководитель — кандидат экономических наук Н.А. Самара

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРЕМИРОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ОСНОВЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ТРУДА

Оценка результатов труда работников представляет собой функцию системы управления человеческими ресурсами, направленную на определение уровня эффективности их деятельности, а также в целом всей системы управления. Вопросы эффективности распределения премиального фонда между конкретными специалистами являются одной из самых сложных задач в сфере экономики и управления персоналом.

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.°.

BSEU. Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by/elib@bseu.by>

Ее сложность обусловлена значительной неопределенностью, так как при решении данного вопроса должен учитываться ряд принципов, которые направлены на консолидацию интересов и реализацию целей работодателей и работников: принцип стратегического соответствия, принцип справедливости, принцип согласованности, принцип сбалансированности всех выплат, принцип индивидуализации вознаграждения труда.

Для разработки модели премирования сотрудников департамента по работе с персоналом нами предлагается дальнейшая реализация метода анализа иерархий на примере структурного подразделения департамента (отдел мотивации и стимулирования труда), суть которого состоит в декомпозиции проблемы на более простые составляющие части и дальнейшей обработке последовательности суждений экспертов [1, с. 35].

При распределении премиального фонда в отделе мотивации и стимулирования, в котором занято 7 специалистов, предлагается принимать во внимание следующие наиболее важные, по нашему мнению, критерии: $f_1(x)$ — профессиональные знания и умения, $f_2(x)$ — знание компании и бизнеса, $f_3(x)$ — социальная компетентность, $f_4(x)$ — интеллектуальная емкость выполняемых работ, $f_5(x)$ — уровень сложности выполняемых работ, $f_6(x)$ — самостоятельность в принятии решений.

Более подробно критерии оценки сотрудников отдела представлены в табл. 1.

Таблица 1. Критерии оценки сотрудников отдела мотивации и стимулирования труда

Критерий	Описание критерия
Профессиональные знания и умения	Образование; широта и глубина знаний; опыт работы по специальности
Знание компании и бизнеса	Понимание процесса принятия решений; знание целей, стратегии, специфики деятельности банка; горизонт планирования
Социальная компетентность	Профессиональная коммуникация, аргументация, влияние; умение убеждать и решать конфликты; установление и поддержание взаимоотношений
Интеллектуальная емкость выполняемых работ	Наличие внутренних стандартов, обеспечивающих область деятельности (положений, правил, регламентов, инструкций); наличие внешних ограничений: законодательных, технологических, этических и др.
Уровень сложности выполняемых работ	Разнообразие проблем; динамичность и частота изменений
Самостоятельность в принятии решений	Объем полномочий в принятии решений; необходимость согласовывать решения с вышестоящим лицом и возможность действовать самостоятельно

В качестве *альтернатив* принимаемых решений $A = \{A_1, A_2, A_3, A_4, A_5, A_6, A_7\}$ приняты сотрудники отдела мотивации и стимулирования труда: A_1 — начальник отдела, A_2 — заместитель начальника отдела, A_3 — главный экономист, A_4 — главный экономист, A_5 — экономист I квалификационной категории, A_6 — экономист I квалификационной категории, A_7 — экономист.

Для обоснования математической модели распределения премиального фонда между специалистами отдела мотивации и стимулирования труда необходимо построить матрицу, соответствующую второму уровню иерархии, для сравнения влияния факторов (критериев) на глобальную цель [2, с. 176].

На основе построенных матриц парных сравнений нами был сформирован *набор предпочтительных весовых коэффициентов превосходства альтернатив принимаемых решений*.

Решение матриц предпочтений альтернатив $A_1, A_2, A_3, A_4, A_5, A_6, A_7$ позволило нам определить локальные приоритеты альтернатив $A_1, A_2, A_3, A_4, A_5, A_6, A_7$ и ранжировать их в соответствии со значимостью. В соответствии с проведенными расчетами наибольшую значимость в отделе мотивации и стимулирования в соответствии с возложенными обязанностями и перечнем выполняемых функций отводится начальнику отдела (23,0 %) и его заместителю (19,6 %), затем главному экономисту, в обязанности которого входит формирование сметы (15 %), главному экономисту, занимающемуся вопросами материального и нематериального стимулирования работников (13 %), экономисту, который занимается ведением штатного расписания, написанием приказов, составлением статистической отчетности (11 %), и экономистам I квалификационной категории, занимающимся вопросами нормирования труда (9,2 %).

Заключительный этап разработки модели премирования специалистов отдела мотивации и стимулирования труда состоит в распределении премиального фонда согласно итоговым значениям глобального приоритета.

Проведенный анализ иерархической структуры мотивации и стимулирования труда позволил разработать модель распределения премиального фонда между работниками отдела, которая приведена в табл. 2.

Таблица 2. Распределение премиального фонда между работниками отдела мотивации и стимулирования труда департамента по работе с персоналом ОАО «Банк БелВЭБ»

Название структурного подразделения	Комплексная оценка труда отдела мотивации и стимулирования труда	Фактическое распределение премиального фонда, руб.	Распределение премиального фонда в соответствии с методом анализа иерархий Т. Саати, руб.
1	2	3	4
Начальник отдела	0,23	5 400 000	5 693 351

1	2	3	4
Заместитель начальника отдела	0,196	4 305 600	4 851 725
Главный экономист	0,15	3 304 800	3 713 055
Главный экономист	0,13	3 020 400	3 217 981
Экономист I квалификационной категории	0,092	2 158 200	2 277 341
Экономист I квалификационной категории	0,092	2 158 200	2 277 340
Экономист	0,11	1 386 000	2 722 907
Размер премиального фонда, руб.		24 753 700	24 753 700

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод, что внедрение предложенной нами модели распределения премиального фонда между работниками отдела мотивации и стимулирования труда позволит более грамотно и рационально произвести его распределение, приведет к дополнительному стимулированию работников для повышения величины вознаграждения по итогам работы.

Таким образом, разработанная модель распределения премиального фонда специалистов на основе оценки качества их труда базируется на методе анализа иерархий Т. Саати. Следует отметить, что данный метод представляет собой достаточно качественную процедуру для нахождения влияющих факторов при анализе различных систем, в том числе премирования. Преимущества данной модели состоят в возможности сконцентрировать внимание на конкретной проблеме (попарность сравнений), простоте изменения исходных матриц при возникновении новых факторов, влияющих на систему, наличии вербально-числовой шкалы, которая призвана оценивать несоответствия показателей, выражаемых в различных размерностях и понятиях, а также во встроенных критериях качества работы эксперта [3, 4].

Литература

1. Терелянский, П. В. Реализация метода анализа иерархий для оценки конкурентоспособности компьютерных фирм / П. В. Терелянский, С. И. Кременов // Вестн. Волгоград. гос. ун-та. — 2008. — № 2 (13). — С. 32—43.

2. Bodin, L. Exercises for Teaching the Analytic Hierarchy Process / L. Bodin // *Informing transaction on education*. — 2004. — № 2. — С. 38—50.

3. Saaty, Th. L. Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World / Th. L. Saaty. — Pittsburgh : RWS, 2005. — 318 с.

4. Саати, Т. Принятие решений / Т. Саати. — М. : Радио и связь, 1993. — 278 с.