

Е.А. КИРСАНОВ, Г.И. ГРИДНЕВА, Н.А. ПОЛЕВА, Е.М. ТИМОФЕЕВА

## СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СТРОЙИНДУСТРИИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В данной статье рассмотрены общие требования, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования на предприятии. В статье указана последовательность выполнения мероприятий по созданию новой системы стимулирования.

Авторы указывают, что при приеме на работу сотрудников необходимо учитывать их компетенцию, которая оказывает влияние на его стремление к обучению и качественной работе. Проведя исследования, авторы предлагают приоритетные направления совершенствования существующей системы управления персоналом.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, эффективность, вознаграждение, структура предприятия, компетенции.

**Введение.** Разработка системы мотивации - одна из наиболее востребованных сегодня консалтинговых услуг. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой — быть экономически оправданной.

Система мотивирования всегда зависит от политики предприятия в области управления персоналом. Разумеется, нужно принимать во внимание системы мотивирования, реализованные конкурентами. От того, насколько система мотивирования Вашей фирмы эффективнее системы конкурентов, в частности, будут зависеть текучесть кадров и результативность труда.

Следовательно, необходима тщательная проработка системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей предприятия. Нужно быть готовым к тому, что это трудоемкий процесс, который потребует немало времени.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования на предприятии:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);

- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к

нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект и, сильнее сказывается на производительности труда персонала предприятия, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

Для того чтобы система мотивации персонала предприятия принесла ощутимый положительный эффект, при ее создании рекомендуется последовательное выполнение следующих шагов:

- 1) Формирование структуры персонала компании (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы.

- 2) Декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы).

- 3) Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

В ходе проведенного исследования обоснованы и расположены в порядке ранговой значимости, следующие приоритетные направления совершенствования существующей системы управления персоналом:

1. Прозрачность для персонала принятой системы материального стимулирования, с четким выделением ее сущности, целей и задач, факторов влияния на текущую и перспективную деятельность.

2. Оперативный информационный обмен данными внутри предприятия о работе персонала, позволяющий своевременно получать, контролировать и корректировать показатели работы сотрудников.

3. Индивидуальный подход к мотивации каждого сотрудника, с учетом его статуса и жизненных ценностей.

4. Мотивация знаниями, предусматривающая возможности для профессионального роста.

5. Постоянный мониторинг, позволяющий контролировать уровень мотивации.

6. Акцент на формирование персонала с преобладанием внутренней мотивации к труду.

Исследованиями установлено, что при приеме сотрудников, интересуются в основном уровнем их компетенции. Однако именно отношение к труду

определяет мотивацию, которая в свою очередь оказывает основное влияние на стремление сотрудника к обучению и к качественной работе.

7. Мотивация доверием, основная идея которой состоит в том, чтобы предоставить сотрудникам возможность самостоятельно принимать решения по вопросам, не требующим централизованного контроля.

8. Правильный подход к поощрению отдельных людей за совокупный вклад группы. Здесь лучший выход: или стимулировать всю группу, словесно подчеркнув различие во вкладах, либо не стимулировать никого.

9. Управление персоналом через интерес руководителя внешними увлечениями работников. Руководство, обладая сведениями о внешних увлечениях сотрудников, получает дополнительные и порой достаточно действенные инструменты их трудовой мотивации.

На всех этих стадиях мотивация сотрудников стройиндустрии изменяется в зависимости от задач, которые ставятся как перед организацией в целом, так и перед каждым ее подразделением.

Поэтому для руководства предприятием стройиндустрии целесообразно подобрать проектно-ориентированных управленцев, которые умеют действовать в ситуации неопределенности и не боятся риска. Эти люди привыкли достигать результата в авральные условия за счет массивного вложения своих сил и знаний. Но и оплата труда этих менеджеров на 10—15% выше средней рыночной «цены» топ-менеджеров.

Максимально эффективно мотивацию проектно-ориентированных сотрудников стройиндустрии можно достигнуть бонусами, которые выплачиваются за достижение конкретно поставленных целей. Для внедрения бонусной системы оплаты труда на предприятии на первом этапе необходимо получить полное описание содержания деятельности сотрудников. Далее, исходя из полученных данных, следует определить совокупность результатов, достижение которых необходимо организации на соответствующем этапе развития. Далее формируется совокупность показателей, которые характеризуют степень достижения стратегических и тактических целей организации. Для определения таких показателей, в настоящее время, наиболее часто применяют систему количественных индикаторов, которая получила название ключевые показатели эффективности КРІ (Key Performance Indicator).

КРІ сравнительно новая технология, разработанная на основе исследований профессором Гарвардской школы бизнеса Дэвида Нортон и Роберта Каплана. Данное исследование проводилось в 1990 году, его целью было выявление новых способов повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. В результате исследования Роберт Каплан и Дэвид Нортон выделили следующие группы стратегических целей, достижение которых следует оценивать ключевыми показателями:

- финансовая (данная группа показателей позволяет оценить, какую ценность предприятие представляет для своих акционеров);

- клиентская (данная группа показателей позволяет оценить, какую ценность предприятие представляет для своих клиентов);

- внутренних процессов (данная группа показателей позволяет определить, какие процессы следует улучшить для обеспечения конкурентоспособности предприятия);

- обучения и развития (данная группа показателей позволяет определить программы развития, мотивации и роста).

Правильно построенная система ключевых показателей эффективности позволяет предприятию стройиндустрии:

- сосредоточить финансовые, кадровые, технологические, информационные ресурсы на реализации стратегических целей;

- обеспечить связь между стратегическими целями предприятия стройиндустрии и текущей работой его структурных подразделений;

- повысить эффективность деятельности предприятия стройиндустрии, улучшить управляемость процессов, а также снизить риски.

Для внедрения КРІ на предприятии стройиндустрии необходимо реализовать следующие этапы:

- определение видения предприятия стройиндустрии;

- определение стратегии деятельности предприятия стройиндустрии;

- определение перспектив и факторов успеха;

- определения показателей по каждому фактору успеха;

- определение способов расчета значений показателей;

- определение комплекса мер, необходимых для достижения целей;

- определение путей развития, совершенствования и поддержания КРІ на предприятии стройиндустрии.

При разработке системы ключевых показателей эффективности (КРІ) необходимо учитывать следующие требования, предъявляемые к каждому из коэффициентов:

- Каждый коэффициент должен быть четко определен, что позволит измерить его любому пользователю, например сотруднику, результаты деятельности которого оцениваются посредством данного индикатора.

- Достижимость утвержденных показателей и нормативов, т.е. цели должны быть реальными, но в то же время они должны являться стимулом.

- Каждый из показателей должен быть в сфере ответственности тех сотрудников, которые подвергаются оценке.

- Показатели должны способствовать мотивации и росту эффективности деятельности персонала предприятия стройиндустрии, а это в свою очередь напрямую связано с постановкой целей.

- Показатели должны быть сопоставимыми, т.е. одни и те же показатели можно сравнить в двух подобных ситуациях.

- Возможность представить динамику значений коэффициентов наглядно (графически), чтобы на основании результатов можно было делать выводы и принимать решения.

- Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа деятельности предприятия стройиндустрии.

Преимущества использования КРІ на предприятиях стройиндустрии:

- ключевые показатели эффективности (КРІ) представляют руководству предприятия стройиндустрии полную картину;

- ключевые показатели эффективности (КРІ) позволяют предупредить возникновение критических ситуаций на предприятии стройиндустрии;

- ключевые показатели эффективности (КРІ) облегчают взаимодействие на всех организационных уровнях;

- ключевые показатели эффективности (КРІ) дают понимание участникам стратегии и стратегических целей предприятия стройиндустрии;

- ключевые показатели эффективности (КРІ) облегчают стратегическую обратную связь и обучение на предприятии стройиндустрии;

- ключевые показатели эффективности (КРІ) помогают преобразовывать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия стройиндустрии в информацию, доступную для понимания.

Однако, руководству предприятия стройиндустрии, планирующему внедрить систему ключевых показателей эффективности (КРІ) необходимо принимать в расчет, что это достаточно трудоемкий процесс, требующий времени, сил, внимания, финансовых и нефинансовых затрат, а также внедрение КРІ является причиной серьезных перемен на предприятии. Реализация системы ключевых показателей эффективности (КРІ) сопровождается трудностями и проблемами, связанными с определением целей деятельности предприятия стройиндустрии, ограниченными сроками, незаинтересованностью сотрудников, отсутствием документации и пр. Следовательно, при внедрении системы ключевых показателей эффективности (КРІ) необходимо объективно учитывать как положительные стороны, так и возможные негативные последствия.

Учитывая вышеизложенное следует, что ключевые показатели эффективности (КРІ) являются результативным и современным инструментом мотивации персонала предприятий стройиндустрии и способствуют повышению эффективности его деятельности.

Теория и практика мотивации способствуют совершенствованию организации труда и производства на отечественных предприятиях.

Мотивация служит надежной основой управления по результатам. Переход к управлению по

результатам в российской экономике означает широкомасштабный процесс повышения трудовой отдачи всех работников. Основопологающая экономическая истина, остающаяся неизменной в течение многих столетий, состоит в том, что высокий личный вклад каждого работника играет важнейшую роль в осуществлении успешной деятельности любой организации. Это означает, что мотивация трудовой деятельности работников в современном производстве служит экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала.

Об обеспеченности основного уровня потребностей работников стройиндустрии свидетельствует своевременность выплаты заработной платы, отсутствие трудовых конфликтов и коллективных забастовок.

Трудовая деятельность персонала предприятий стройиндустрии может считаться целенаправленной и мотивированной в том случае, если на предприятии разработан и действует коллективный договор администрации предприятия, профсоюзного комитета и работников, действуют Положение об оплате труда персонала, Положения о премировании работников различных категорий и т.д.

Внешнее мотивирование персонала организаций стройиндустрии – это процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет (нормальная оплата работы или премия, а иногда и простая похвала или иной вид морального поощрения).

Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и заключается в формировании определенной мотивационной структуры персонала предприятий стройиндустрии. В этом случае менеджеры предприятия находят психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления негативных факторов, например снижения монотонности труда и др.

Высокая результативность труда персонала предприятий стройиндустрии является следствием полного удовлетворения, как работников, так и менеджеров проектно-строительного предприятия.

**Список литературы:** 1. Арутюнов, В.В. Управление персоналом / В.В. Арутюнов. – Рн/Д: Феникс, 2004.-448 с. 2. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей/ Е.А.Борисова. -СПб.:Питер, 2003.- 445 с. 3. Бреев, В. Р. Труд в условиях рыночной трансформации [Текст] / В. Р. Бреев // Общество и экономика. – 2003. - № 1. – С. 93–101. 4. Варданян И. Плотность мотиваций как часть эффективной системы управления персоналом // Служба кадров и персонал.- 2006.- №4.- С.34-36. 5. Веснин, В. Р. Менеджмент персонала [Текст] : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М.: Элит, 2000. – 357 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. Arutyunov, V.V. Upravlenie personalom / V.V. Arutyunov. – Rn/D: Feniks, 2004.-448 p. 2. Borisova, E.A. Upravlenie personalom dlya sovremennykh rukovoditeley/ E.A.Borisova. -SPb.:Piter, 2003.- 445 p. 3. Breev, V. R. Trud v usloviyakh rynochnoy transformatsii [Tekst] / V. R. Breev // Obshchestvo i ekonomika. – 2003. – No. 1. – P. 93–101. 4. Vardanyan I. Plotnost' motivatsiy kak chast' effektivnoy sistemy upravleniya personalom // Sluzhba kadrov i personal.- 2006.- No.4.- P.34-36. 5. Vesnin, V. R. Menedzhment personala [Tekst] : ucheb. posobie / V. R. Vesnin. – Moscow: Elit, 2000.

Поступила (received) 31.03.2015

*Відомості про авторів / About the authors*

**Кирсанов Евгений Александрович** –Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», инженер кафедры экономики и менеджмента.

**Kirsanov Evgeniy Alexandrovich** -Starooskolsky Technological Institute A.A Ugarov (branch) of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Professional Education "National Research Technological University" MISA ", the engineer of the economics and management department.

**Гриднева Галина Ильинична** – кандидат экономических наук, доцент, Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», доцент кафедры экономики и менеджмента.

**Gridneva Galina Ilinichna** - PhD, Associate Professor, Sary Oskol Technological Institute. AA Ugarov (branch) of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Professional Education "National Research Technological University" MISA ", Associate Professor, Department of Economics and Management.

**Полева Наталья Анатольевна** –кандидат экономических наук, Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», доцент кафедры экономики и менеджмента.

**Poleva Natalia Anatolievna.** Candidate of Economic Sciences, Sary Oskol Technological Institute. AA Ugarov (branch) of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Professional Education "National Research Technological University" MISA ", Associate Professor, Department of Economics and Management.

**Тимофеева Елена Михайловна** – кандидат педагогических наук, доцент, Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», доцент кафедры экономики и менеджмента.

**Timofeeva Elena Mikhailovna** - Ph.D., Associate Professor, Sary Oskol Technological Institute. AA Ugarov (branch) of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Professional Education "National Research Technological University" MISA ", Associate Professor, Department of Economics and Management.