

О.О. ДЕМБСКАЯ, магистр НТУ «ХПИ»

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)

В данной статье рассмотрены ключевые моменты мотивации труда на основе системы показателей КРІ.

This article examines the key moments of motivation on the basis of a scorecard KPI

В даній статті наведені ключові моменти мотивації праці на основі системи показників КРІ

Введение. В условия функционирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленными предприятиями Украины встает необходимость работать по-новому, учитывая законы и требования рынка, осваивая новый тип экономического поведения. В этих условиях особое значение приобретает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Поэтому одной из главных задач предприятий различных форм собственности является поиск новых способов управления персоналом и формирование такой системы мотивации труда, которая способна повысить эффективность производства за счет развития и разумного использования сил и возможностей работника.

Важное место в многообразии подходов к построению объективной и эффективной системы мотивации занимает система премирования по результатам деятельности на основе методики «управления по целям» МВО. Современной реализацией управления по целям является система мотивации на базе КРІ — ключевых показателей эффективности. Их использование дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КРІ позволяет производить контроль деловой активности сотрудников и компании в реальном времени.

Анализ последних исследований. Проблеме создания эффективной системы мотивации труда огромное внимание уделяла и зарубежная (А. Маслоу, П. Друкер, Д. Нортона, Р. Каплан, Э. Хей, Д. Пармендер) и отечественная (А.М. Колот, А.К. Ключков, А.А. Литягин, А.П.Егоршин, Н.В. Самоукина) литература. В работах этих авторов рассмотрены как содержательные, основанные на структуре потребностей и мотивов поведения личности, так и процессуальные, изучающие влияние на мотивацию различных факторов среды, теории мотивации, а также принципы построения системы мотивации на предприятии.

Постановка задачи. В современных условиях вопросы эффективного

стимулирования труда относятся к числу самых сложных и актуальных задач. Многие украинские компании совершенствуют систему оплаты труда, разрабатывая справедливую систему вознаграждения, стимулирующую сотрудников на выполнение целей организации. Задачей данной статьи является рассмотрение создания современной концепции управления мотивацией на предприятии на основе Системы КРІ, которая получила широкое распространение в США и Западной Европе, но является новой для украинских предприятий.

Изложение основного материала

Методика «Управление по целям» (МВО) возникла в 60-х годах в США. Ее основоположником является Питер Друкер. Управление по целям — это эффективная методика управления, с помощью которой формируется сопричастность работающих сотрудников к достижению стратегических целей развития и усиливается мотивация работающего персонала на достижение запланированных результатов[1,с.39]. Система КРІ включает в себя множество управленческих концепций, которые появились за последние 20-30 лет, дополняющие классическое «Управление по целям». Ее суть состоит в том, что система официальных целей на каждом уровне управления компанией дополняется индивидуализированными, персонифицированными целями сотрудников. Таким образом, для построения эффективной системы мотивации вначале необходимо определить стратегические цели предприятия. Для этого можно использовать алгоритм, представленный на рисунке1[2,с.10]. Предлагаемая схема демонстрирует, что на основе миссии компании, анализа ее внешней и внутренней среды необходимо определить стратегические цели, выбрать стратегию их достижения, после этого формулировать цели системы мотивации. Кроме того при разработке системы мотивации на основании КРІ нужно провести декомпозицию целей, т.е. исходя из стратегических целей предприятия установить цели перед подразделениями, отделами, сотрудниками.



Рис.1 Алгоритм разработки системы оплаты труда и мотивации персонала

Основные принципы «Управления по целям», согласно Дэвиду Парментеру[3,с.26]:

1. Цели и задачи определяют в соответствии с принципом SMART. Это значит, что они должны быть:

- Specific — конкретными для организации, подразделения, сотрудника;
- Measurable — измеримыми;
- Achievable — достижимыми, реалистичными;
- Result-oriented — ориентированными на результат;
- Time-based — основанными на установлении четких сроков выполнения.

2. Цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Разработка происходит как от общего к частному («сверху вниз»), так и от частного к общему («снизу вверх»). Данный принцип позволяет определить модели целей и КРІ верхнего уровня, вытекающие из стратегических приоритетов, а также не допустить ошибки в релевантности целей и КРІ для сотрудников.

3. Постановка целей для сотрудников осуществляется в процессе их обсуждения и согласования между руководителем и подчиненным.

4. Персональные цели сотрудников согласуются между собой на горизонтальном уровне.

5. Для определения уровня достижения целей устанавливаются КРІ. Оценка всех поставленных перед сотрудником целей должна эффективно использоваться в денежном стимулировании.

Критериями эффективности системы мотивации на базе КРІ являются четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;

понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;

простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Формирование мотивации на базе КРІ состоит из трех основных частей: константной части, переменной части, а также нерегулярных премий.

Константная часть — базовый должностной оклад, который выплачивается сотруднику за должностное соответствие и выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей.

Переменная часть — часть денежного вознаграждения, которая выполняет роль четкой привязки мотивации сотрудников к результатам их деятельности через КРІ. Соотношение между постоянной и переменной частями различается в зависимости от позиции сотрудника и принадлежности к тому или иному подразделению или бизнес—процессу.

Периодичность премирования сотрудников может быть годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная в зависимости от занимаемой должности, целей и задач компании.

Основные правила разработки компенсационного пакета[2,с.53]:

– Переменная часть компенсационного пакета должна ориентировать работника на достижение нужного компании результата, поэтому заработная плата и иные денежные выплаты должны увязываться с КРІ как самой компании, так и рабочих групп, структурных подразделений, самого работника.

– Переменная часть компенсационного пакета должна сочетать себе жесткость правил определения вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внешней и внутренней ситуации в компании

– Переменная часть компенсационного пакета, не должна ухудшать положение сотрудника в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении такой системы у работника должна быть возможность увеличить свое вознаграждение

– Переменная часть компенсационного пакета должна сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах вознаграждения, о достижении уровня КРІ и постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.

Для большинства ключевых показателей эффективности устанавливается годовое целевое значение, которое разбивается на месячные пороговые значения. Кроме того, некоторые ключевые показатели эффективности могут иметь трех- или пятилетнее целевое значение, которое указывает на

отдаленную цель. Оценка выполнения КРІ происходит в специальных таблицах - «матрицах КРІ». Там же происходит и определение удельного веса поставленной цели. При определении удельного веса цели используют следующие принципы[4,с.55]:

- Чем важнее цель, КРІ тем больше ее удельный вес.
- Плохо измеряемые, нерелевантные, общие КРІ не должны иметь большой вес
- Удельный вес КРІ не должен быть больше 50% и меньше 5%
- Сумма удельного веса всех КРІ должна равняться 100%

В таблице 1 дан пример распределения удельного веса КРІ в «матрице КРІ» у сотрудника отдела продаж.

Таблица 1 - Пример взвешивания КРІ в «матрице КРІ» у сотрудника

№ КРІ	Название КРІ	Вес КРІ, %
КРІ 1	Прирост объема продаж по сравнению с плановым значением	40
КРІ 2	Срок оборачиваемости дебиторской задолженности	20
КРІ 3	Количество новых клиентов	20
КРІ 4	Процент удовлетворенности клиентов	20
	Итого	100

Оптимальное число показателей КРІ определяется ролью и положением сотрудника в компании. Рекомендуемое количество КРІ для системы премирования составляет[4,с.57]:

- 10-12 для генерального директора;
- 5-7 для департамента и его руководителей;
- 3-7 для отдела и его руководителей;
- 3-5 на индивидуальном уровне.

Условия премирования учитывают особенности достижения каждого из КРІ и отражают требования к исполнителю по его достижению. В зависимости от существующих условий разрабатывается шкала премирования. Расчет величины премирования в системе КРІ производится по типовой формуле:

$$П = Б \times М \times (К1 \times n_1 + К2 \times n_2 + \dots + Ki \times n_i)$$

Где Б — базовый должностной оклад;

М — размер премии от базового должностного оклада;

К1, К2, Ki — коэффициент выполнения КРІ;

n₁, n₂, n_i — удельный вес каждого КРІ.

Коэффициент Ki определяется в зависимости от степени фактического выполнения сотрудником КРІ. Пример определения Ki для показателя «прирост продаж» приведен в таблице 2.

Таблица 2 - Пример шкалы для оценки степени выполнения КРІ

Название КРІ	КРІ «Процент выполнения плана продаж»						
	Менее 92	От 92 до 95	От 95 до 98	От 98 до 100	От 100 до 105	От 105 до 125	От 125 и далее
Кі	0	0,4	0,7	1	1,2	1,3	1,4

– Источники премирования могут быть различными. Наиболее традиционными источниками являются:

- фонд оплаты труда;
- прибыль компании;
- экономия фонда оплаты труда;
- получение дополнительной чистой прибыли;
- экономия оборотных средств, сырья и материалов.

Выводы. Для разработки эффективной системы мотивации на базе КРІ необходимо определить стратегические цели компании и ряд показателей эффективности, дающих возможность оценки и анализа влияния каждого подразделения(отдела, сотрудника) на эти цели. При соблюдении данных условий, система премирования становится динамичной, гибкой, позволяющей руководителю оперативно вносить коррективы при изменении стратегических целей и стратегии компании.

Список литературы: 1. Друкер П. Эффективное управление. - М.:Астрель, 2004. - 288с. 2. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. - М.: Альпина Бизнес Букс, 200. - 133с. 3. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. - М.:Альпина Бизнес Букс, 2008. - 274с. 4. Клочков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. - М.:Эксмо, 2010. - 160с.

Надійшла до редколегії 03.10.10