

В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2014. – 408 с.

8. Скрипкин, К. Г. Экономическая эффективность информационных систем / К. Г. Скрипкин. – М.: ДМКпресс, 2002. – 316 с.

9. Червяков, Ю. А. Бизнес-процессы предприятия, их оценка и методы описания / Ю. А.

Червяков // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2017. - № 3(21). – С. 115-121.

10. Чупров, К. К. Управление процессами в современных организациях: теория и практика процессного управления: монография / К. К. Чупров. – М.: РГГУ, 2013. – 247 с.

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КРІ

DOI: [10.31618/ESU.2413-9335.2019.4.67.365](https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2019.4.67.365)

Константинова Ирина Викторовна

к.э.н., доцент кафедры ЭМОП, Рязанский государственный радиотехнический университет имени В.Ф. Уткина, Рязань

Костикова Вероника Олеговна

аналитик ООО «Кредит Инкасо Рус», Рязань

MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF A PRODUCTION ENTERPRISE USING KPI

I.V. Konstantinova,

PhD in Economics, associate professor of the Department of EMOP Ryazan State

Radio Engineering University named after V.F. Utkina, Ryazan

V.O. Kostikova,

analyst at Credit Incaso Rus LLC, Ryazan

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматриваются вопросы создания системы управления мотивацией персонала для производственного предприятия с учетом изменения целевых показателей деятельности предприятия. В основе модели управления мотивацией персонала используются элементы системы сбалансированных показателей и системы KPI.

ANNOTATION

This article discusses the creation of a personnel motivation management system for a manufacturing enterprise, taking into account changes in the target indicators of the enterprise. The model of personnel motivation management is based on elements of a balanced scorecard and KPI system.

Ключевые слова: мотивация, система управления, система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности

Keywords: motivation, management system, balanced scorecard, key performance indicators

Введение

Вопросам мотивации персонала уделяется огромное внимание на всех хозяйствующих субъектах любой формы собственности и сферы деятельности независимо от стадии жизненного цикла развития предприятия. Данной тематике посвящается огромное количество публикаций, но вопрос остается актуальным, поскольку происходят постоянные изменения целей и задач, которые стоят перед руководством предприятий, а также критериев оценки необходимых результатов деятельности, для соответствующей мотивации сотрудников. Данные условия требуют своевременной оценки эффективности функционирования системы мотивации персонала и ее корректировки в случае необходимости. В связи с этим следует рассматривать целесообразность создания на предприятиях системы управления данным процессом.

Результаты исследований

Для разработки эффективной системы управления мотивацией персонала предприятия необходимо четко определить группы целевых ориентиров для дальнейшего развития бизнеса. Для

формирования целевых ориентиров производственного предприятия предлагается использовать элементы системы сбалансированных показателей. Представим предлагаемый механизм управления мотивацией персонала для производственного предприятия на рисунке 1.

На первом этапе задается целевой ориентир деятельности организации. Под действием дальнейшей детализации выбранной стратегии, происходит делегирование ответственности в рамках отдела или бизнес-процесса.

После завершения определенного периода трудовой деятельности, результаты каждого сотрудника проходят оценку по шкале достижения цели. Премирование сотрудника основано на достигнутых результатах работы. Далее проводится сравнение результата работы подразделений с установленными целями для каждого направления бизнеса. В случае, если цель достигнута, можно сделать вывод о том, что система мотивации сформирована верно и функционирует в направлении достижения поставленной цели.

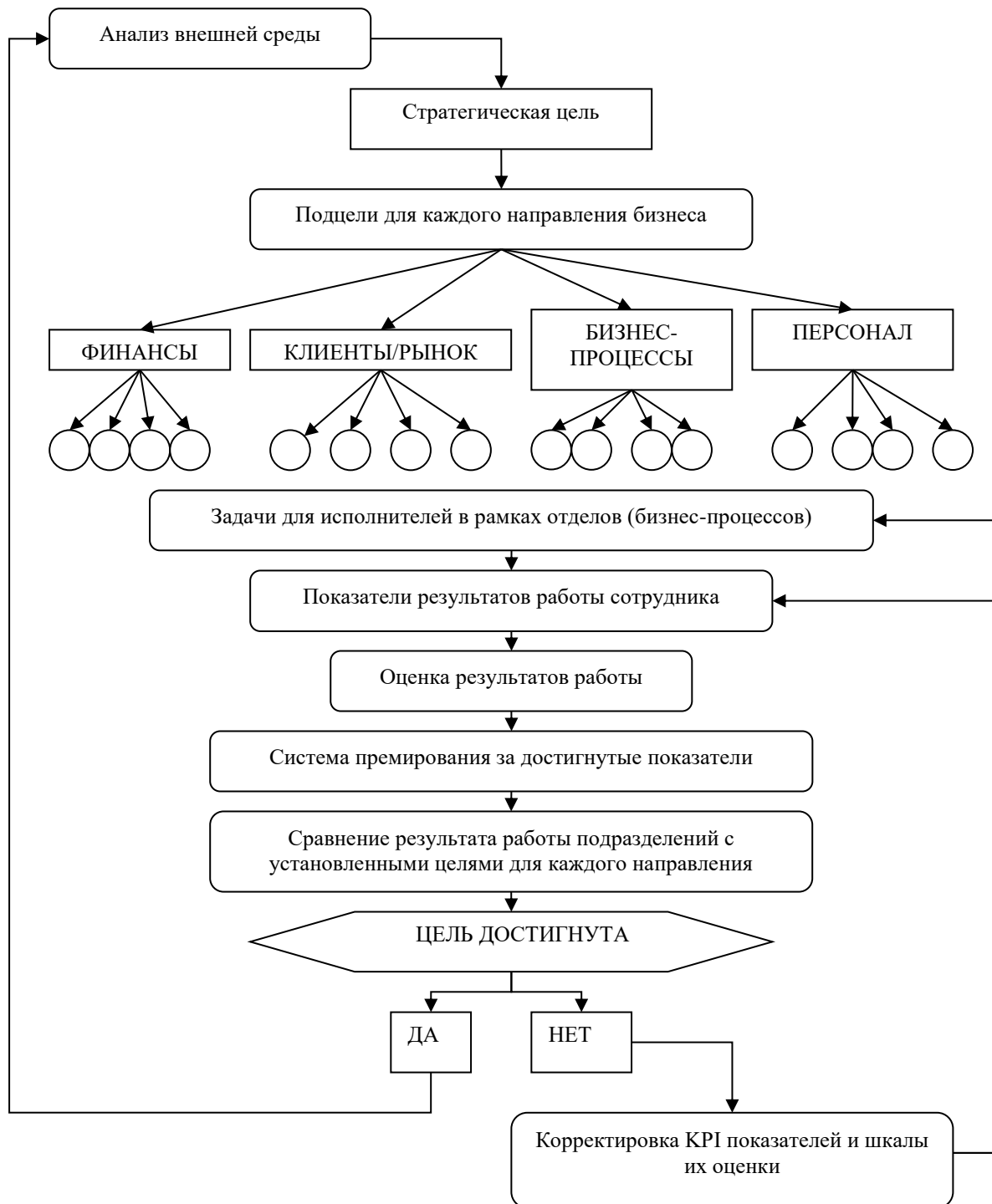


Рис. 1. Механизм управления мотивацией персонала.

Дальнейшее совершенствование системы мотивации будет направлено на поиск и достижение новых перспективных направлений деятельности компании. Для этого проводится анализ внешней среды с выявлением нового стратегического вектора для дальнейшего развития бизнеса. Если цель не достигнута, проводится корректировка КРІ показателей и пересмотр шкалы их оценки. После проведения необходимых мероприятий осуществляется оценка работы системы стимулирования персонала. Для каждого целевого направления формируется система ключевых показателей эффективности, находящихся в тесной причинной-следственной

связи с конечными результатами деятельности. Любой КРІ показатель имеет свой жизненный цикл. Когда показатель эффективности вводится в систему мотивации, он стимулирует сотрудников, и эффективность работы возрастает. Со временем воздействие КРІ показателя на результативность трудовой деятельности ослабевает, и наступает момент, когда необходимо провести корректировку или отмену показателя. Рассмотрим вариант формирования данной системы для производственного предприятия, осуществляющего деятельность в сфере изготовления кровельных материалов.

Для формирования системы ключевых показателей эффективности, способствующих непрерывному достижению поставленных целей развития предприятия, необходимо сформировать стратегическую карту. Нами была построена стратегическая карта, нацеленная на выход с новым продуктом на рынок кровельных материалов к концу 2021 года. После этого были определены ключевые факторы успеха, способствующие достижению целей для функциональных областей деятельности предприятия. Инструментом для определения ключевых факторов успеха являются ключевые показатели эффективности. Показатели КРІ должны быть понятны, измеримы и оказывать стимулирующее воздействие на трудовую деятельность персонала.

Для примера представим разработанные КРІ для производственных подразделений в свете достижения поставленной цели, см. таблицу 1. Подцели (задачи) производственных подразделений состоят в осуществлении бесперебойного производственного процесса, освоении технологии новых видов продукции, обеспечении качества изготовления с поддержанием минимального уровня брака, в том числе по новым изделиям, а также сокращением времени общих простоев в работе. Если сотрудники компании будут последовательно выполнять поставленные операционные задачи, переходящие в достижение тактических целей, можно утверждать, что стратегическая цель предприятия будет достигнута.

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛИ КРІ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

| Целевые задачи | Ключевой показатель эффективности | | Расчет показателя | Вес КРІ, % |
|--|-----------------------------------|--|---|------------|
| Соблюдение трудовой и технологической дисциплины | КРІ 1 | Соблюдение норм расхода сырья и материалов | Отклонение фактического расхода сырья и материалов от нормативного | 30 |
| | КРІ 2 | Общие производственные простои сверх нормы (механические, энергетические, технологические) | Отклонение простоев в работе в нормативных значениях | 20 |
| | КРІ 3 | Количество нарушений технологической дисциплины, шт. | Количество технических сбоев в работе по причине несоблюдения регламента технологии производства. Норматив 0 | 10 |
| Освоение производства новых изделий | КРІ 4 | Коэффициент ритмичности производства новой продукции | Отношение фактического объема производства новой продукции в пределах плана к плановой величине производства новой продукции, коэффициент=1 | 20 |
| Обеспечение требуемого качества изготовления новой продукции | КРІ 5 | Доля брака в производстве новой продукции, % | Количество бракованной продукции нового вида к общему объему выпуска продукции | 20 |
| Итого | | | | 100 |

Любой результат трудовой деятельности должен пройти оценку эффективности достижения цели. После проведения оценки результативности работы функциональных подразделений, проводится сравнение достигнутых результатов по итогам периода с установленными целями компании. Представим более подробно на рисунке 2 оценку результата работы функциональных подразделений. После сравнения результата работы подразделений с установленными целями

для каждого функционального направления, необходимо определить степень достижения цели. В случае, если оценка результата работы по итогам периода удовлетворяет поставленным целям, то тактический уровень достигается, в противном случае, если показатели результата работы являются неудовлетворительными, необходимо провести ряд мероприятий по доработке внешнего стимулирования и корректировке КРІ показателей.

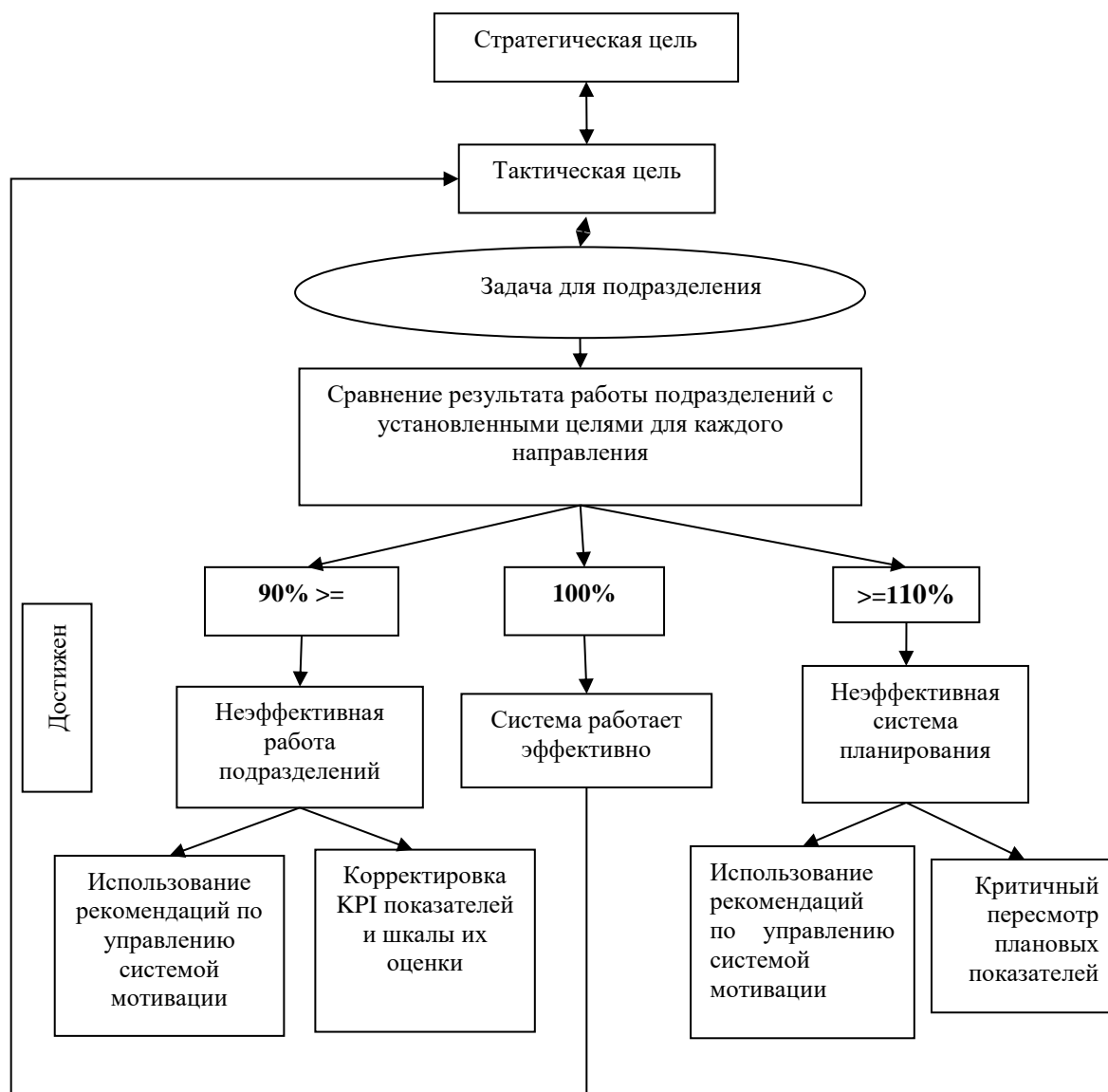


Рис. 2. Оценка результата работы функциональных подразделений предприятия.

Менеджерам необходимо с установленной периодичностью принимать управленческие решения, от которых будет зависеть эффективность использования трудового потенциала предприятия.

По итогам оценки результатов работы системы мотивации, можно сделать три основных вывода:

- Система работает эффективно (100%)
- Неэффективная система планирования ($\geq 110\%$)
- Неэффективная работа подразделений ($\leq 90\%$)

Таким образом, на основе индивидуально разработанных показателей эффективности и сопоставления плановых и фактических данных, руководители компании получают информацию, на основе которой может проводиться оценка степени достижения разработанной стратегии в разрезе функциональных направлений деятельности предприятия.

Далее нами были разработаны и предложены рекомендации по управлению системой мотивации персонала, представленные в таблице 2.

Таблица 2

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

| Основные направления работы системы мотивации | Диапазон достижения плановых показателей, % | Состояние | Рекомендации | |
|---|---|-----------------------|---|---|
| Неэффективная система планирования | >110 | Падение эффективности | Пересмотр плановых показателей деятельности | |
| | | | Критичный пересмотр ключевых показателей эффективности. | |
| | | | Пересмотр и замена методов стимулирования сотрудников | |
| | 107-109 | Перенасыщение | Пересмотр плановых показателей деятельности | |
| | | | Установление более жесткого критерия выполнения плановых показателей | |
| | | | Проведения анализа с выявлением причины отклонения от плана | |
| | 104-106 | Достаточность | Пересмотр плановых показателей деятельности | |
| | | | Снижение доли премиального фонда в разрезе подразделений | |
| | | | Оценить правильность работы системы, установив причинно-следственные связи механизма стимулирования | |
| | | | Оценка текущей зависимости темпа роста прибыли и премиального фонда | |
| | 101-103 | Насыщение | Пересмотр плановых показателей деятельности | |
| | | | Пересмотр шкалы оценки показателей, снижение итогового коэффициента | |
| | | | Идентификация причины перевыполнения плана | |
| | Эффективность работы системы | 100 | Продуктивность | Система работает правильно. |
| | | | | Текущая оценка работы механизма мотивации. |
| Корректировка при необходимости | | | | |
| Неэффективная работа подразделений | 99-98 | Оптимальность | Текущая работа по повышению заинтересованности сотрудников. | |
| | | | Более точная постановка задач | |
| | 97-95 | Стабильность | Возможно замена КРІ показателя на более эффективный или отказ от показателя | |
| | | | Изменение КРІ показателей в зависимости от изменения условий деятельности | |
| | | | Усиление мотивации нематериальными стимулами | |
| | 94-93 | Неустойчивость | Пересмотр шкалы оценки показателей | |
| | | | Изменение окладной и премиальной части. | |
| | | | Введение дополнительных стимулов | |
| | | | Сокращение КРІ показателей до разумного минимума (не более 2-3), при необходимости сократить до 1 | |
| | | | | Оценить правильность работы системы, установив причинно-следственные связи механизма стимулирования |

| | | | |
|-------|-----------------------|--|--------------------------------|
| | | | Изменение условий премирования |
| 91-90 | Падение эффективности | Индивидуальный пересмотр KPI каждого сотрудника. | |
| | | Установление причинно-следственной связи потребностей и стимулов сотрудника. | |
| | | Выявление причин снижения эффективности работы системы | |
| | | Индивидуальная работа с персоналом. | |
| <90 | Неэффективность | Критичный пересмотр ключевых показателей эффективности. | |
| | | Пересмотр и замена методов стимулирования сотрудников | |

Стоит отметить, что система управления персоналом должна быть гибкой и мобильной, легко подстраиваться под изменения условий деятельности фирмы. Стоит понимать, что методика показателей эффективности работает только в том случае, если она помогает достигать желаемый результат, в противном случае, данная система должна быть скорректирована в пользу достижения конечного результата деятельности.

В соответствии с этим при малейших несоответствиях в результатах труда сотрудника и поставленных ранее целей, система мотивации корректируется в 2х направлениях: корректировка показателей эффективности или же доработка системы стимулирования. Для того, чтобы принять управленческое решение необходимо оценить правильность работы системы, установив причинно-следственные связи механизма стимулирования. Для корректной работы данной системы, необходимо постоянно отслеживать корректность шкалы оценки достижения результатов, для принятия дальнейших управленческих решений. Данная система мотивации поможет менеджерам эффективно управлять персоналом, ежедневно направляя и регулируя деятельность сотрудников на достижение конечных целей подразделений и предприятия в целом.

Выводы

В работе представлен разработанный механизм управления мотивацией персонала, с использованием элементов системы сбалансированных показателей и системы показателей KPI. В основе данного механизма управления мотивацией персонала лежит

возможность отслеживать работу системы, корректировать и направлять текущую деятельность, принимая верные управленческие решения в вопросах стимулирования работников в направлении достижения поставленных целей.

Использованные источники:

1.Константинова И.В., Костикова В.О. Анализ взаимодействия мотивов, стимулов и потребностей //Всероссийский научный журнал «Студент. Аспирант. Исследователь»//Электронное научное периодическое издание: выпуск №4 (22) – «Эксперт-Наука», 2017 г. <http://stud-sciece.wixsite.com/info/vypuski-zhurnala>;

2.Константинова И.В., Саханова С.Ю. Взаимосвязь механизма мотивации персонала и элементов системы сбалансированных показателей в организации сферы ИТ-услуг // Актуальные проблемы современной науки и производства //Материалы III Всероссийской научно-технической конференции, 14-15 ноября 2018 г., организаторы: Рязанский государственный радиотехнический университет, издательство: ИП Коняхин А.В. (Book Jet);

3.Система KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности. [Электронный ресурс]//URL:http://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i;

4.Технология формирования KPI – показателей. [Электронный ресурс]//URL:<http://delovoymir.biz/2013/01/15/tehnologiya-formirovaniya-kpi-pokazateley.html>.