

УДК 331.101.38

АНАЛИЗ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ И ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИКИ КРІ ДЛЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Студент гр. 10302115 Суший Е.С.

Научный руководитель – ст. преподаватель Костюкевич Е.Н.

Белорусский национальный технический университет

Минск, Беларусь

В условиях быстроизменяющегося рынка и высокой конкуренции любому предприятию важно быть самым результативным на рынке. Успех деятельности любого предприятия зависит от прозрачности и последовательности в действиях, внутренней дисциплины, открытости не только перед акционерами, но и для каждого сотрудника. На сегодняшний день человеческий капитал является основным конкурентным преимуществом и высшей ценностью любого предприятия. Работодатели постоянно конкурируют за квалифицированных специалистов.

Однако, по данным исследования, направленного на определение мотивации сотрудников, их взаимоотношений с коллегами и удовлетворенности условиями труда, только 9% сотрудников довольны своей работой, 58% недовольны и 33% фактически ненавидят то, чем занимаются [1]. Это может быть связано с:

- 1) неверным выбором профессиональной деятельности;
- 2) нежеланием меняться в соответствии с изменившимися условиями деятельности;
- 3) неграмотным менеджментом персонала;
- 4) отсутствием внутренней мотивации персонала и др.

В связи с этим, на предприятии необходимо тщательно анализировать и совершенствовать систему мотивации и стимулирования труда сотрудников.

В настоящее время, в литературе, в качестве эффективных форм оплаты труда с учетом стимулирующих функций приводятся системы, основанные на использовании грейдов и КРІ (ключевых показателей эффективности деятельности, Key Performance Indicator).

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – это система оценки, позволяющая организациям определить стратегические и тактические цели. Другими словами, это инструмент измерения поставленных целей. [2]

При грейдинговой системе оплаты труда, т.е. группировке должностей по степени значимости для предприятия, заработная плата работников определенного грейда, как правило, устанавливается на одном уровне с незначительным диапазоном. Плюс для разных грейдов может быть установлена разная система премирования. [3]

Грейдинговая система в сочетании с премированием на основе КПЭ дают руководителям намного больше преимуществ по сравнению с распространенными интуитивными моделями определения размера и содержания вознаграждения за труд.

Более 1000 крупнейших компаний в более чем 40 странах активно используют грейдинг в качестве инструмента управления размерами оплаты труда, например, Volkswagen, Альфа-Банк, Siemens, TNK-BP, Johnson & Johnson, Unilever и другие [4].

Однако, существует 3 причины, по которым процесс внедрения КПЭ и грейдинговой системы может быть затруднен на отдельных предприятиях:

1) Специалисты, проектирующие процесс, используют стандартные решения.

2) КПЭ заменяют здравый смысл.

3) КПЭ отдельных процессов не складываются в общую систему оценки и измерения деятельности.

Кроме того, в последнее время оценка эффективности работы по КПЭ применяется не только для топ-менеджеров, маркетологов, экономистов, чья работа, основанная на SMART-целях и задачах, имеет конкретный результат, но и для так называемого бэк-офиса: секретари, операторы call-центра, системные администраторы службы поддержки, инспекторы по кадровому делопроизводству, бухгалтера, кадровики и др. В данном случае необходимо оценивать исполнение функций.

Таким образом, любую деятельность можно оценивать по трем ключевым показателям эффективности (КПЭ работников):

1) Количество работы – норма выработки, доля сверхнормативной выработки, дополнительные поручения сверх должностной инструкции и т.п.

2) Качество работы – соответствие технологии, безошибочность, отсутствие жалоб клиентов, брака и т.п.

3) Срок выполнения работы – соответствие поставленному сроку, досрочное выполнение, превышение сроков и пр. [5]

Таким образом, необходимо выстраивать эффективную систему оплаты труда с учетом стимулов и мотивации, которая будет побуждать сотрудника к полезным для компании действиям. Критерий полезности любого действия – участие в достижении целей компании. Результативность каждой организационной единицы должна оцениваться не количеством действий, а степенью достижения стратегической или оперативной цели, на которую эти действия направлены. И эта результативность должна иметь измеримое материальное выражение в виде переменной части заработной платы.

Литература

1. Каждый третий белорус ненавидит свою работу. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://news.tut.by/society/370260.html>, свободный.

2. Совершенствование системы оплаты труда персонала предприятия на базе KPI. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <file:///C:/Users/user/Downloads/2137-4198-1-SM.pdf>, свободный.

3. Грейдинговая система оплаты труда и KPI. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://nansenproject.ru/services/hr_management/greyding/, свободный.

4. Построение новой системы вознаграждений. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zgrk.com.ua/?page=personal&t=grades> , свободный.

5. Оценка по KPI работников бэк-офиса. Разберем по шагам. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-media.ru/otsenka-po-kpi-rabotnikov-bek-ofisa-razberem-po-shagam/>, свободный.