УДК 331.1

# ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ KEY PERFOMANCE INDICATOR (KPI) И ГРЕЙДИНГА

***Аксёнов Алексей Александрович*** кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономической теории и предпринимательства, Донской государственный технический университет (344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1) E-mail: alexey_2002@mail.ru

***Жирнова Екатерина Валерьевна*** магистрант кафедры Экономической теории и предпринимательства, Донской государственный технический университет (344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1) E-mail: ezh.1994@yandex.ru

***Аннотация***

*В статье аргументируется необходимость совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала, разработки индивидуальных рычагов повышения профессиональной эффективности работников. Выдвинуто предположение о неэффективности использования классических моделей аттестации персонала и традиционных методов оценки деятельности работников. Предложено внедрение инновационных средств и методов управления, адаптированных к постановке целей и разграничению индивидуальной ответственности сотрудников. Это может быть реализовано на основе использования синергии решений по ряду направлений управленческой деятельности в целях оптимизации системы мотивации персонала.*

***Ключевые слова:*** *мотивация персонала, стимулирование труда, оптимизация системы мотивации, показатели KPI, грейдинг, картирование, реализация стратегии по BSC.*

2015 год раскрыл для Российской Федерации значительное количество уязвимых точек экономики и стал своеобразным моментом истины. С начала года отечественная экономика вступила в стадию стагнации, а затем медленного экономического спада. ВВП в прошлом году снизился на 3,8% по сравнению с 2014 годом и составил 1293 млрд. долл. США, переместив Россию сразу с 9 на 15 место в рейтинге Международного валютного фонда [1].

Экономическое эмбарго, крайне нестабильная геополитическая ситуация, обвал цен на энергоресурсы с каждым кварталом только усугубляли рецессию. Безусловно, изменения экономической конъюнктуры негативно отразились и на финансовом благополучии граждан. Только за I полугодие 2015 года численность лиц с доходами ниже прожиточного минимума увеличилась на 2,8 млн. и составила 21,7 млн. чел., а реальная зарплата граждан снизилась на 9%.

Ситуация на рынке труда резко ухудшается, к началу 2016 года прошла волна сокращений. По данным исследований, 5% сотрудников любой среднестатистической компании всегда работают хорошо, еще примерно 5-7% всегда работают плохо, а оставшимся 88-90% для эффективной работы требуется правильная, а главное, логически обоснованная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения [2]. В связи с нарастанием кризисных явлений в экономике организации больше не могут пренебрегать возможностью повысить отдачу сотрудников и позволить оплачивать

труд 5%, работающих в любом случае плохо, и порядка 90%, работающих далеко не всегда хорошо.

Изложенные факты свидетельствуют в пользу тщательного анализа и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала, разработки индивидуальных рычагов повышения профессиональной эффективности деятельности каждого работника, а соответственно, и организации в целом. Развитие последней тесно связано с процессом профессионального самосовершенствования кадров, темп которого возрастает по мере оптимизации системы мотивации сотрудников предприятия.

В нынешней ситуации совершенно очевидно, что «классическая» аттестация персонала и другие традиционные методы оценки уже не могут коррелировать с современными требованиями бизнес-среды. Для успешного развития предприятий необходимо внедрение инновационных средств и методов управления, адаптированных к постановке целей и разграничению индивидуальной ответственности сотрудников [3, с. 759].

Главенствующим стимулом персонала в текущих условиях является ни что иное, как материальное стимулирование, поэтому для построения эффективной и продуктивной системы мотивации необходимы ключевые показатели, определяющие вклад в финансовый успех организации каждого конкретного сотрудника. В рамках этого предположения наиболее подходящей является система показателей KPI, позволяющая материально дифференцировать кадры. Для успешной реализации функций службы управления персоналом (HR-службы) в части оптимизации системы мотивации персонала, на наш взгляд, необходима разработка решений по следующим направлениям:

1. Мотивация персонала (переменная часть) – реализуется на базе KPI, т.е. ключевых показателей эффективности, своего рода индикаторов деятельности. Основное отличие показателей KPI от прочих метрик – это образование их путем предварительного определения стратегических целей. В качестве фундамента системы мотивации персонала рационально заложить объективные значения показателей KPI [4, с. 66], что особенно актуально в период экономического кризиса и спада производства, обусловливающими возникновение потребности принятия ситуационных решений по изменению фонда оплаты труда.

Эксперты и руководители крупных компаний неоднократно акцентировали внимание на необходимости внедрения KPI [5], прежде всего, для кадровой службы. Оптимальными можно считать следующие метрики эффективности работы кадровых подразделений:

1) управление производительностью труда;

2) снижение потерь фонда рабочего времени сотрудников компании;

3) укомплектованность персоналом, своевременное заполнение вакансий;

4) снижение текучести кадров;

5) выполнение бюджета затрат на персонал.

Все KPI должны отвечать критерию релевантности, что подразумевает возможность существенного влияния на величину показателя в пределах должностных обязанностей со стороны ответственных лиц.

2. Мотивация персонала (постоянная часть), основанная на системе грейдов. Грейдинг – это система должностных разрядов. Этот вид стимулирования объединяет все должности организации так, что в один разряд могут входить должности одного уровня, принадлежащие разным подразделениям организации. Основной идеей системы грейдинга является введение базовой (постоянной) части финансового оклада сотрудника в

зависимости от занимаемой должности и с учетом оценки различных факторов труда (необходимых знаний и опыта, образования, уровня ответственности и т.д.).

3. Управление по целям (или целевой менеджмент) – построение системы официальных и документально закрепленных целей для всех уровней управления компанией, которая дополняется персонифицированными и идеализированными целями для каждого конкретного сотрудника.

4. Оценка и аттестация персонала. Эти направления позволяют руководителю и сотрудникам соотнести ожидания друг от друга, поставить задачи, разработать план развития и выявить несоответствия желаемым показателям.

5. Корпоративное обучение и формирование кадрового резерва. После аттестации, оценки и установки целевых показателей, необходимо определить возможные и необходимые пути развития, совершенствования профессиональных навыков и квалификации каждого сотрудника. Все возникшие на предыдущих этапах барьеры ликвидирует корпоративное обучение. В случае выявления критического несоответствия желаемым показателям конкретной должности, ее восполняют при помощи кадрового резерва, который также является своеобразной страховкой бесперебойной работы отдельных подразделений и предприятия в целом.

6. Подбор и комплектация персонала. Эти бизнес-процессы являются основой работы кадровой службы любого предприятия, позволяющие удовлетворить потребность в квалифицированных специалистах, наладить процессы управления (за счет грамотного формирования управленческого состава среднего уровня) и сбалансировать кадровый состав в целом.

7. Картирование и реализация стратегии по BSC (Balanced Scorecard). Это наиболее популярная методика построения системы мотивации с использованием KPI, часто упоминаемая в трудах Роберта Каплана и Дэвида Нортона [6, с. 90-136], которую эффективно дополняют инструменты стратегического картирования. BSC – это сбалансированная система показателей, на которой основывается стратегическое управление деятельностью всей компании. Она предполагает управление на основе измерения и оценки ее эффективности по набору подобранных оптимальным образом показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нематериальные. В название системы заложен баланс краткосрочных и долгосрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей, а также внутренних и внешних факторов деятельности организации.

Стратегические карты – изложение стратегии и стратегических целей на каждом уровне управления компании. Они используются для реализации и контроля стратегии, корректировки стратегических целей, иными словами, в качестве целеполагания. Стратегическая карта – это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

Использование любого из приведенных способов совершенствования системы мотивации труда персонала, безусловно, приводит к повышению эффективности труда работников. Но наибольший эффект дает синергия указанных направлений управленческой деятельности. Формируется ясная и прозрачная методика, которая позволяет определить четкую взаимосвязь возможного уровня дохода сотрудника на каждой конкретной позиции и ценности трудового вклада каждой должности в финансовый успех компании. Снижается уровень риска нецелесообразного использования средств фонда оплаты труда, исчезает необходимость принимать ситуационные решения по его изменению, а система надбавок и доплат принимает унифицированный характер.

Помимо этого, у работников формируется четкое представление о возможном изменении их уровня доходов при различных альтернативах развития карьеры. Иными словами, внедрение закрепленной и стратегически обоснованной системы мотивации труда персонала позволяет повысить эффективность труда сотрудников каждой конкретной должности, оптимизировать размер фонда оплаты труда, а также сократить нагрузку на лица, принимающие решения, и руководителей верхнего уровня.

**Литература**

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] // Росстат. Официальный сайт – Режим доступа: http://www.gks.ru/, свободный (дата обращения 10.12.2015).

2. Что год грядущий нам готовит? [Электронный ресурс] // PricewaterhouseCoopers. Официальный сайт – Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru/press-releases/2015/express-survey.html, свободный (дата обращения 29.02.2016).

3. Deputatova L. Satisfaction evaluation with intellectual motivation system of industrial companies employees in Russia // Life Scienc journal. 2014; 11(12s): 758-761.

4. *Клочков А.К.* KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М: Эксмо, 2010. 103 с.

5. *Белов А.* Управление по целям – ключ к эффективности. BSC, MBO, KPI и другие. [Электронный ресурс] // Официальный сайт «Волгасофт». – Режим доступа: http://www.m-bo.ru/technology_mbo/, свободный (дата обращения 20.01.2016).

6. *Kaplan & Norton.* The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action // Harvard Business Review Press; 1 edition (August 2, 1996), 1996. P. 90-136.

---

***Aksenov Alexey Alexandrovich,*** Candidate of Economic Sciences, associate professor of the chair of Economic theory and business, Don state technical university (1, Gagarin Square, Rostov-on-Don, 344000, Russian Federation). E-mail: alexey_2002@mail.ru

***Zhirnova Ekaterina Valerievna,*** undergraduate of the chair of Economic theory and business, Don state technical university (1, Gagarin Square, Rostov-on-Don, 344000, Russian Federation). E-mail: ezh.1994@yandex.ru

## THE OPTIMIZATION OF STAFF'S MOTIVATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF KEY PERFOMANCE INDICATORS (KPI) AND GRADING PRACTICE

**Abstract**

*In this article the author demonstrates the necessity to improve the motivation system and to stimulate staff's labour, to develop individual key-factors of improving the professional employees' efficiency. The author supposes that the use of classic models of staff's appraisal and traditional methods of its work estimation is inefficient. Introduction of innovative ways and methods of management, adapted to the statement of purposes and employees' individual responsibility differentiation is suggested here. It can be done on the basis of solutions' synergy among different areas of management activity to optimize the system of staff's motivation.*

**Keywords:** *staff's motivation, labour stimulation, optimization of motivation system, KPIs, grading, mapping, realization of BSC strategy.*