

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ KPI

© К. В. Сергеева, 2015,

*к.п.с.н., доцент кафедры менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС*

Вопрос мотивации и стимулирования сотрудников предприятия широко рассматриваются сегодня в разных отраслях науки. Существует множество содержательных и процессуальных теорий мотивации, описаны положительные и отрицательные факторы мотивации персонала¹. Однако четкого и систематизированного представления и единого взгляда на применимость какой-либо из теорий мотивации к современности нет, что затрудняет использование технологий и методов мотивации на практике. Также следует отметить слабую изученность особенностей мотивации работников, что усложняет практическую организацию формирования и реализации системы мотивации персонала в отдельных разных отраслях экономики и видах производства².

Одним из направлений начатой нами работы по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала разных уровней в строительной организации ООО «ИСК «Монолит» стало внедрение системы оценки персонала на основе методологии KPI.

Кроме общих мер по оптимизации системы мотивации и стимулирования персонала ООО «ИСК «Монолит» были приложены усилия для оптимизации данной системы на различных уровнях управления. За основу данного проекта была взята методология KPI (КПЭ). Следует обратить внимание на то, что в рамках рассмотрения методологии KPI (КПЭ) учтена важная смысловая особенность сущности любых показателей эффективности и результативности деятельности. Исходя из анализа международного стандарта менеджмента качества ISO 9001:2008, мы сделали важный вывод: данный стандарт рассматривает перевод понятия Key Performance Indicators как «ключевые показатели эффективности и результативности», так как перевод слова «performance» подразумевает два варианта – либо «эффективность», либо «результативность». В стандарте ISO 9001:2008 данные понятия разводятся: результативность – это соответствие полученных результатов запланированным; эффективность – это соотношение затраченных ресурсов и полученных результатов. Таким образом, для построения системы мотивации персонала разных уровней управления мы считаем наиболее корректным применение именно методологии KPI, а не КПЭ, так как понимание КПЭ более узкое и не совсем соответствует нашим ожиданиям.

¹ Морозов А. В. Управленческая психология [Текст]: учебник / А. В. Морозов. – 3-е изд. – М. : Академический Проект, 2013. 288 с. ISBN 978-5-8291-1510-4.

² Управление современной компанией [Текст]: учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. – М. : ИНФРА-М, 2001. 590 с. ISBN 5-16-000761-Х.



Ключевые показатели эффективности и результативности деятельности руководящих работников с использованием методологии KPI

Итак, мы предлагаем следующую схему мотивации и стимулирования работников. На рисунке показано, какие показатели оценки эффективности и результативности деятельности мы предлагаем использовать для работников разного уровня управления. Отметим, что структура KPI напоминает «матрешку» - KPI руководящих работников складываются из показателей KPI из подчиненных, то есть декомпозируются на следующие уровни. Для персонала, выполняющего исполнительские функции (рабочие, специалисты и служащие) разработана отдельная система мотивации и стимулирования.

Как можно видеть на рисунке, образовалось три кластера для соответствующих уровней (линеек) управления. В первый кластер вошли ключевые показатели эффективности и результативности деятельности генерального директора предприятия, то есть это итоговые показатели эффективности и результативности деятельности предприятия в целом. А именно: результат процесса – показатель, по которому можно судить об итоговом соответствии/несоответствии полученных результатов принятым обязательствам и объемам запланированной работы; затраты ресурсов на выполнение процессов – оптимальность расходования средств на производство продукта и услуг, анализ допустимости/недопустимости затрат; временные показатели выполнения процесса – соответствие/несоответствие выполняемых задач взятым временным обязательствам и срокам; уровень

дефектов/несоответствия выполнения процесса – уровень качества продукции, степень удовлетворенности заказчика результатом.

Данные показатели декомпозируются на вторую линейку управления и уточняются в частном порядке, согласно специфике деятельности каждого ТОП-менеджера (например, главный бухгалтер и главный инженер имеют разную специфику деятельности). Итак, выделены следующие показатели эффективности и результативности для второй линейки управления: результат процесса: соответствие плана и факта выполненных работ – каждая служба имеет собственный ежемесячный и ежегодный план работы (например, финансовый календарь у главного бухгалтера или производственный план у заместителя генерального директора по производству); затраты ресурсов: бухгалтерская отчетность, материальная ответственность, лимитирование расходования средств – вектор на экономичное использование всех средств и ресурсов; временные показатели: выполнение норм и нормативов – процесс нормирования труда здесь выступает главным инструментом оценки; дефекты: допуски по браку, статистика нарушений – поддержание качества продукции и услуг на целевом уровне и выше.

На третью линейку управления (начальники отделов, производств, цехов, участков) названные показатели декомпозируются³ в трех видах: исполнение приказов и распоряжений – степень выполнения в срок пунктов приказов и распоряжений, касающихся вверенного структурного подразделения; качество продукции и услуг – качественное выполнение структурным подразделением своей функции (будь то ремонтные работы или подбор персонала); рациональность использования рабочей силы – оценка оптимальности норм численности работников подразделения при выполнении тех или иных работ (с использованием инструментов нормирования труда).

Таблица 1

Система оценки и мотивации уровня выполнения KPI руководящими работниками

Уровень выполнения KPI (оценивается вышестоящим и руководителями и объективными результатами)	Месячные меры		Годовые меры	
	Стимулирование	Мотивация	Стимулирование	Мотивация
Свыше 110 %	Дополнительно 50 % премии	Помещение на доску почета, дополнительный день к отпуску	Дополнительно 30 % годовой премии	Помещение на доску почета, дополнительно 3 дня к отпуску, путевка в санаторий для семьи работника

³ Пономарева М. А. Психологическая компетентность руководителя [Текст] / А. В. Пономарева. – М. : Форум, 2012. 208 с. ISBN 978-5-91134-563-1.

100-110 %	Дополнительно 25 % премии	Дополнительный день к отпуску	Дополнительно 10 % годовой премии	Помещение на доску почета, дополнительно 3дня к отпуску
90-100 %	Выплата премии	Благодарность руководства	Выплата премии	Благодарность руководства, награждение памятным подарком
80-90 %	Выплата 90 % премии	Профилактическая беседа с руководителем	Выплата 90 % годовой премии	Мотивирующая беседа с руководителем
70-80 %	Выплата 80 % премии	Замечание	Выплата 70 % годовой премии	Замечание
60-70 %	Выплата 60 % премии	Строгое замечание	Выплата 50 % годовой премии	Строгое замечание
50-60 %	Выплата 40 % премии	Выговор	Невыплата годовой премии	Строгий выговор
менее 50 %	Невыплата премии	Строгий выговор	Создание аттестационной комиссии для оценки на соответствие занимаемой должности	Создание аттестационной комиссии для оценки на соответствие занимаемой должности

Таким образом, для руководящих работников предприятия ООО «ИСК «Монолит» была составлена система KPI, на основании оценки которых будет осуществляться мотивирование и стимулирование работников в следующем виде. В таблице 1 показано, каким образом поощряются/мотивируются руководители.

В таблице 1 отражены те меры, которые необходимо применять для руководящих работников, так или иначе отступающих от целевых показателей KPI. Следует отметить, что мы не используем понятий типа «лишить», мы стремимся позитивно говорить даже об отрицательных сторонах стимулирования и мотивации – «выплата в меньшем размере». Таких формулировок следует придерживаться руководителям всех уровней управления при проведении мотивационных бесед и формировании приказов и распоряжений.

Таким образом, была усовершенствована система мотивации и стимулирования руководителей на основе создания системы оценки с использованием методологии KPI. Перспективой начатой нами работы является создание аналогичной системы оценки персонала для рядовых сотрудников строительной организации.

Список литературы

1. Морозов А. В. Управленческая психология [Текст]: учебник / А. В. Морозов. – 3-е изд. – М. : Академический Проект, 2013. - 288 с. - ISBN 978-5-8291-1510-4.
2. Пономарева М. А. Психологическая компетентность руководителя [Текст] / А. В. Пономарева. – М. : Форум, 2012. - 208 с. - ISBN 978-5-91134-563-1.
3. Управление современной компанией [Текст]: учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. – М. : ИНФРА-М, 2001. - 590 с. - ISBN 5-16-000761-X.