

# Лекция

Формирование системы мотивации на основе интегрированной модели показателей оценки функционирования бизнес-системы

- Если мы переведем на русский язык термин «Матрица KPI», то получим - «Таблица ключевых показателей деятельности». То есть это таблица, которая позволяет в удобном для восприятия и анализа виде представить ключевые показатели деятельности и охарактеризовать их по определенным параметрам.
- Таблица ключевых показателей деятельности начинается с выделения самих ключевых показателей. Каждый ключевой показатель включает в себя SMART – задачи, решение которых обеспечивает достижение результата по ключевому показателю. Обязательно присутствует столбец, в котором оценивается вес задачи из 100 % , или приоритетность задачи.

- Далее выделяются столбцы для планирования желаемых результатов. Обычно планы устанавливаются для нескольких уровней. Например, 100%, 200% или 70 %, 90%, 100%. Это делается для того, чтобы сотрудник, для кого составляется план, видел, к чему ему нужно стремиться, что сделать для того, чтобы выполнить план на 100 % и как будет он поощрен при определенной доле выполнения плана. Рекомендуется за плановый период брать месяц.

- Кроме плановых показателей в таблице КРІ фиксируются реальные результаты деятельности по каждой задаче, что в совокупности составляет результат деятельности по целому ключевому показателю. Последним столбцом в таблице является итоговый расчет рейтинга. Ключевые показатели деятельности часто ложатся в основу системы мотивации на предприятии. В этом случае общий рейтинг по итогам месяца влияет на бонусную часть заработной платы сотрудников. Чем ближе к 100 % результат работника, тем выше его заработная плата.

- План разработки ключевых показателей деятельности включает в себя несколько этапов:
- Этап 1. Формулирование видения компании.
- Этап 2. Формирование стратегии компании.
- Этап 3. Постановка цели компании.
- Этап 4. Группирование бизнес-процессов компаний.
- Этап 5. Постановка целей бизнес-процессов.
- Этап 6. Разработка ключевых показателей деятельности для каждого бизнес-процесса.

- Этап 7. Распределение ответственности структурных подразделений за бизнес-процессы компании.
- Этап 8. Постановка целей для каждого структурного подразделения.
- Этап 9. Определение ключевых показателей деятельности для каждого подразделения.
- Этап 10. Разработка системы оценки деятельности структурных подразделений, формирование мотивационных карт для всех сотрудников.
- Количество целей должно быть не больше пяти. Количество ключевых показателей деятельности для каждой единицы – не более 10.

- Среди факторов, которые положительно влияют на мотивацию сотрудников, исследователи выделяют следующие:
- Понимание результата, целостность.
- Осознавать полезность компании обществу.
- Понимать важность собственной работы.
- Самостоятельность в принятии решений, автономия.
- Обратная связь между руководством и работниками.
- Справедливость вознаграждения.
- Разнообразие умений и навыков.
- Общественное признание деятельности работника.

- Система KPI удовлетворяет практически всем условиям мотивации персонала. Данная система основывается на управлении по целям, то есть обеспечивает понимание каждым сотрудником цели компании и места каждого человека в общей системе. Сотрудники видят, как их работа связана с деятельностью других подразделений, и осознают важность качественного выполнения своих обязанностей. Каждый человек получает мотивационную карту, самостоятельно управляет процессом решения задач, самостоятельно контролирует, на каком этапе достижения цели он находится, самостоятельно определяет размер своего вознаграждения в зависимости от результатов своей работы.

- Работники мгновенно получают обратную формализованную связь о результатах своей работы. Система KPI предусматривает измерение результатов, расчеты, и итоговый рейтинг, что позволяет каждому человеку видеть, как согласно этой системе оценивает руководитель результаты работы.
- Удовлетворяется и условие справедливости вознаграждения, так как работник в мотивационной карте видит, какой вес в его деятельности занимает та или иная задача, как должны распределяться его усилия и каким образом происходит расчет заработной платы.

- Система KPI хороша тем, что она не только мотивирует персонал, но и осуществляет систематическую оценку деятельности сотрудников. Оценка персонала систематизирована, стандартизирована и не требует дополнительных затрат при осуществлении. С помощью системы ключевых показателей деятельности оценка персонала получается объективной и актуальной.
- Однако для эффективного внедрения системы KPI как мотивационной системы нужно выполнить несколько условий:
- Все расчеты должны производиться автоматически.
- Информация должна быть актуальной и из достоверных источников.
- Ключевые показатели должны быть определены в соответствии с обязанностями сотрудника и быть в его компетенции.
- Цель должна быть достижимой, планы реальными.

- Сначала производится декомпозиция работ, формируются ключевые показатели деятельности для структурных подразделений, составляются мотивационные карты для каждого сотрудника. Персонально составляются и SMART – задачи, выполнение которых обеспечивает работнику достижение цели.
- В разработке ключевых показателей деятельности и постановке SMART –задач участвуют все сотрудники. Каждый разрабатывает пункты для себя, после чего отдаёт на корректировку непосредственному руководителю. Таким образом, каждый сотрудник ещё на этапе разработки системы подготавливается к внедрению новой системе, чувствует собственную значимость в организации и самостоятельность в принятии решений.

- Далее необходимо определить, что является для сотрудника мотивирующим фактором. Для этого применяются психологические тесты, составляется мотивационная характеристика персонала. Если сотрудника мотивируют материальные составляющие, то необходимо поставить в зависимость уровень заработной платы от результатов деятельности. То есть нужно определить соотношение постоянной и переменной части заработной платы. Уровень заработной платы должен вырастать пропорционально эффективности работы сотрудника.

- План выставляется по нескольким уровням: недопустимый уровень, при достижении которого работник не получает денежного вознаграждения; низкий – получает установленный процент от бонусной части (например, 10 %); средний – получает определенный процент; плановый – получает 100% бонусной части; высокий, выше планового – получает дополнительную премию. Уровни показателей, проценты и размер денежного вознаграждения устанавливаются в зависимости от специфики бизнеса, способностей конкретного работника, усмотрения руководителей.

- Важно использовать дополнительные методы стимулирования, тем более, не для всех людей основным мотивирующим фактором является денежное вознаграждение.
- Кроме материального стимулирования, применяется:
- Карьерный рост.
- Признание в коллективе и личное признание руководителя.
- Престиж, имидж компании.
- Возможности самореализации, личностного роста.
- Получение социальных гарантий, льгот.
- Дополнительные методы стимулирования: подарки, награды, благодарности.

- Следующим этапом является распределение веса каждой задачи и определение инструментов для измерения каждого параметра. На этом же этапе определяется, каким образом будет собираться информация для оценки результатов, через какие источники и какие лица будут нести ответственность за предоставление этих данных.
- Кроме того, устанавливаются единицы измерения, периодичность.
- Для внедрения разработанной системы мотивации необходимо ввести в действие нормативные документы по организации. Вписать систему KPI в правила трудового распорядка организации, положения о подразделении, положения об оплате труда, положение о работе отдела кадров, внести изменения в должностные инструкции работников.

- Система мотивации вводится во всей компании одновременно, и в течение первых месяцев корректируется, ведется постоянный мониторинг, отслеживаются результаты, анализируется информация, выявляются ошибки.