

УДК 316.628

## ***ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА***

***Герасимов К.Б.***

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры,*

*ФГАОУ ВО Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, РФ, Самара*

### **Аннотация**

Главной целью любого современного предприятия выступает получение прибыли, так, эффективность его работы зависит от личного вклада каждого работника и всего коллектива. Следовательно, для достижения указанной цели руководство компании должно работать над вопросом повышения качества результатов работы сотрудников, которые зависят от существующей системы мотивации персонала. В статье исследуются вопросы построения эффективной системы мотивации персонала на основе ключевых показателей эффективности. Рассмотрены варианты денежных и неденежных инструментов и методов мотивации. Предложена и охарактеризована система ключевых показателей эффективности, которая зависит от принятого в компании механизма оценки труда персонала. Полученные результаты можно использовать для обоснования систем управления мотивацией персонала в организациях различной формы собственности и отраслевой принадлежности.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, ключевые показатели эффективности, качество эффективной работы, стимул, бизнес-процессы.

## ***BUILDING AN EFFECTIVE STAFF MOTIVATION SYSTEM***

***Gerasimov K.B.***

*candidate of economic Science, associate Professor,*

*Samara national research university,*

*Samara, Russian Federation*

**Annotation**

The main goal of any modern enterprise is to make a profit, so the effectiveness of its work depends on the personal contribution of each employee and the entire team. Therefore, to achieve this goal, the company's management must work on improving the quality of employee performance, which depends on the existing system of personnel motivation. The article examines the issues of building an effective system of personnel motivation based on key performance indicators. Variants of monetary and non-monetary instruments and methods of motivation are considered. A system of key performance indicators is proposed and characterized, which depends on the company's mechanism for evaluating staff performance. The results obtained can be used to justify the management systems of personnel motivation in organizations of various ownership forms and industry affiliation.

**Keywords:** staff motivation, key performance indicators, quality of effective work, incentive, business processes

Исследователи мотивации добились впечатляющего прогресса в развитии фундаментального теоретического понимания различных специфических мотиваций, таких как голод, стремление к достижениям и агрессия. Однако в целом эти теории остаются в определенных областях и почти не соприкасаются друг с другом [1].

За последние полвека когнитивная деятельность заняла центральное место, иногда доходя до такой степени, что никакие мотивационные интерпретации не допускались до тех пор, пока не были исключены когнитивные объяснения. Недавнее возрождение интереса к мотивации может быть признаком запоздалого признания необходимости как познания, так и мотивации для всестороннего понимания.

Наше понимание мотивации начинается с простой и неискушенной характеристики: мотивация – это желание. Это состояние организма, которое

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

включает в себя субъективное чувство (не обязательно сознательное) желания некоторых изменений в себе и/или окружающей среде. Вероятно, это включает в себя некоторую предрасположенность действовать таким образом, который будет способствовать этому изменению [4].

В настоящее время современные компании используют широкий спектр как денежных, так и не денежных инструментов и методов мотивации. Например, офисы обеспечены комнатами отдыха с книгами, кофе-машинами, игровыми приставками, зимними садами и так далее. Короткие перерывы в течение рабочего дня помогают сотрудникам избежать стресса. Вместе с тем, компании формируют свои системы мотивации с помощью корпоративных спортивных программ, корпоративного образования, командировок в интересные места, совместного отдыха и т.д. Все вышеперечисленные примеры направлены на повышение лояльности и производительности сотрудников [5].

Внедрение системы KPI (*Key Performance Indicators*) означает выявление показателей, которые в наибольшей степени влияют на прибыль компании [2]. Например, для компании онлайн-продаж таким показателем является стоимость клика и конверсии сайта. Для колл-центра наиболее ценным показателем является длительность звонков оператора. Для компании цифрового маркетинга наиболее ценным показателем является количество потребителей и средняя стоимость покупки. Крупные компании, как правило, имеют сложный набор показателей, в то время как малые предприятия могут иметь дело только с одним, который можно определить как наиболее значимый.

Основная идея данной системы с точки зрения мотивации заключается в установлении зависимости между оплатой труда работника и набором основных показателей его эффективности. И личный KPI каждого сотрудника должен быть включен в KPI компании. Оплата труда работника, зависящая от его ключевых показателей эффективности (KPI), делится на две части: заработную плату и переменную часть. Переменная часть зависит от личного

результата сотрудника [3].

Основным положительным аспектом КРІ является понятный для каждого сотрудника механизм оценки труда и функционирования компании. Когда сотрудник понимает какую сумму денег он может получить к концу месяца, такой сотрудник старается приложить усилия для реализации плана [7]. Следующим преимуществом КРІ является наличие у руководства инструмента корректировки результатов работы сотрудников, если они существенно отличаются от плана. И еще одно положительное влияние КРІ – это обратная связь от сотрудника к менеджеру и наоборот.

Главный минус этой системы – это возможная неправильная интерпретация результатов и, в свою очередь, неправильные действия, предпринятые для улучшения. Для снижения негативного влияния этого фактора необходимо на этапе планирования тщательно определить показатели эффективности и критерии оценки. Необходимо отметить, что внедрение системы КРІ является ресурсоемким процессом. Во-первых, определение ключевых показателей эффективности для всей компании и для каждого сотрудника может занять много времени. Во-вторых, для внедрения системы КРІ в бизнес-процессы компании необходимо проводить инструктаж и обучение сотрудников.

Внедрение системы КРІ включает в себя следующие этапы [6]:

1. Определение стратегических целей компании. Поскольку система КРІ тесно связана с управлением по целям, определение как стратегических, так и тактических целей должно предшествовать разработке КРІ;

2. Разработка ключевых показателей эффективности. На этом этапе определяются и формируются в системе ключевые показатели деятельности всей компании, отдельных подразделений и отдельных сотрудников. Обязательным условием является недопущение дублирования и пробелов. Разработка КРІ – это сложный процесс, требующий участия представителей

всех подразделений компании;

3. Распределение профессиональных обязанностей. Профессиональные обязанности работника должны совпадать с его KPI. В результате каждый KPI должен быть назначен определенному лицу в организации. Каждый сотрудник должен нести ответственность за выполнение 3-5 ключевых показателей эффективности;

4. Перестройка бизнес-процессов;

5. Разработка новой системы мотивации на основе KPI;

6. Запуск;

7. Контроль и настройка;

Существует три основных принципа развития системы KPI:

1. Каждый показатель эффективности должен быть поддающимся измерению;

2. Каждый показатель эффективности должен быть связан с операционными результатами компании;

3. Измерение результата не должно быть дорогостоящим.

Внедрение системы KPI является довольно напряженным для сотрудников, поскольку они могут решить, что эта система создана для снижения их выплат. Таким образом, топ-менеджмент компании должен объяснить механизм и причины внедрения новой системы, а также возможности, которые могут получить сотрудники.

Согласно новой системе мотивации, каждый сотрудник получает фиксированную зарплату и переменную часть, которая зависит от личного KPI. Некоторые сотрудники довольны новой системой, так как их доходы значительно увеличились из-за перевыполнения KPI. Некоторым сотрудникам трудно достичь запланированных показателей. В таких случаях анализ проводится для определения того, являются ли планируемые значения релевантными или нет.

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Таким образом, система КРІ – это сложная система, которая имеет множество подводных камней, тем не менее она является эффективным инструментом для совершенствования системы мотивации и повышения эффективности бизнеса.

**Библиографический список:**

1. Гагаринская Г.П., Чечина О.С. Организация труда персонала. Самара: Изд-во СамГТУ, 2009. 212 с.
2. Герасимов Б.Н. Введение в менеджмент: теория, методология, технологии. - Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2014. - 384 с.
3. Губаненкова А.П. Внедрение ключевых показателей эффективности как фактор повышения эффективности деятельности организации // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: матер. заоч. всеросс. науч.-практ. конф. Орел: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2017. С. 17-18.
4. Корнеева И.В., Русакова Г.Н. Система ключевых показателей эффективности управления персоналом (КРІ), особенности ее использования // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2017. № 3. С. 13-18.
5. Куртиди Н.Р. Оценка эффективности применения системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности для предприятий оборонно-промышленного комплекса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 10-2. С. 5-10.
6. Шмидт А.В., Гагаринский А.В., Котмышев С.Д., Новикова Д.А. Управление эффективностью труда организации на основе системы ключевых показателей эффективности // Экономика и предпринимательство. 2016. № 10-3 (75). С. 778-785.
7. Юнусова М.Р., Глазкова И.Н. Ключевые показатели эффективности в оценке деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний // Финансовая экономика. 2019. № 10. С. 543-547.

*Оригинальность 91%*