

**Цыклина Елена Викторовна**

магистрант

**Иванова Оксана Евгеньевна**

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Донской государственный

технический университет»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

DOI 10.31483/r-74543

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КРІ-МОТИВАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация:** одним из инструментов повышения эффективности управления трудовым потенциалом в современной организации является внедрение системы КРІ, позволяющей определять динамику показателей эффективности. В статье представлены основные этапы разработки и внедрения системы КРІ в организации. Выявлены наиболее важные показатели, подлежащие оценке в рамках данной системы, а также преимущества от ее внедрения.*

***Ключевые слова:** мотивация труда, мотивация персонала, показатели системы КРІ, система КРІ, управление персоналом, управление трудовым потенциалом.*

Мировая и отечественная практика показывает, что использование системы мотивации персонала на базе ключевых показателей эффективности увеличивает чистую прибыль компаний на 10–30%, поскольку ориентирует сотрудников на конечный результат, позволяет четко расставить акценты в работе каждого звена, а также повышает степень мотивации и лояльность работодателю [2].

Существует множество способов и методов построения системы мотивации сотрудников организации, но данный способ подходит абсолютно для всех

сфер, универсален и основан на правильной постановке целей на всех уровнях управления [1].

Для построения эффективной и продуктивной системы мотивации необходимы ключевые показатели, определяющие вклад в финансовый успех организации каждого конкретного сотрудника. В рамках данной концепции наиболее подходящей является система показателей KPI, позволяющая материально дифференцировать кадры и одновременно являющаяся мощным инструментом повышения мотивации персонала организации. Система мотивации кадров на основе KPI усиливает профессиональную эффективность сотрудников и результативность их труда, повышая тем самым конкурентоспособность компании.

Сложность реализации возникает только на этапе разработки и внедрения, поскольку требует высокой квалификации со стороны руководителей предприятия и функциональных подразделений, а также глубинного понимания особенностей всех бизнес-процессов со стороны кадровой службы. Зачастую внедрению системы показателей KPI предшествует этап корпоративного обучения управленческих кадров.

В результате формируется система оплаты труда по итогам работы в зависимости от индивидуальной и групповой эффективности деятельности, что обеспечивает возможность снижения показателя текучести кадров и повышения общей результативности труда [3].

KPI – это система, включающая в себя ряд показателей, которые используются руководителями подразделений для оценки эффективности работы своих сотрудников. Система реализуется для достижения стратегических целей. Зачастую основной целью является поддержка командной работы, основанной на взаимодействии сотрудников различных подразделений. Общим моментом является отсутствие сокращений, функции одного сотрудника не должны замедлять или нарушать работу других.

Для того чтобы система мотивации персонала, основываясь на показателях KPI, была эффективна, она должна обладать следующими характерными особенностями:

1. Адресность – за каждым отдельным звеном (подразделение, сотрудник) закреплён определенный набор показателей, находящихся в зоне его ответственности.

2. Вектор движения – привязка показателей к стратегическим и оперативным целям компании, учитывая особенности бизнес-процессов.

3. Достижимость – означает 70–80% вероятность достижения результата при условии приложения значительных усилий.

4. Волатильность – возможность корректировки как целевых значений KPI, так и самих ключевых показателей под влиянием изменяющихся условий внешней среды.

5. Прогнозируемость – возможность количественной оценки факторов, оказывающих воздействие на стоимость бизнеса.

6. Ограниченность – акцентирование усилий на достижении нескольких целей с наиболее высоким приоритетом.

7. Понятность – простота восприятия исполнителями.

8. Разумность, сопоставимость и релевантность – показатели должны являться базой для анализа наиболее важных для деятельности организации направлений.

Внедрение системы показателей KPI имеет такие преимущества, как повышение эффективности работы персонала, мотивация персонала, правильное определение приоритетов и основных целей, наглядность ситуации, сохранение общей эффективности деятельности организации.

Процесс разработки и внедрения данной системы показателей имеет следующие этапы:

1. Предпроектные мероприятия, которые включают согласование ключевых моментов с высшим руководством, планирование, создание проектной группы, исследовательскую и аналитическую работу.

2. Создание методологии для реализуемой системы: оптимизация организационной структуры, построение и тестирование соответствующих моделей, повторная проверка существующей модели управления организацией. Возможно, что потребуются создать и запустить новую систему руководящих принципов и учебных материалов. На данном этапе подсчитывается количество факторов: возможные преобразования, которые могут вызвать изменение корпоративной культуры, стратегия развития для последующей реализации системы, новая отчетная политика для запуска на всех уровнях, поддержка соответствующих показателей.

3. Построение информационной системы. В первую очередь необходимо написать техническое задание для настройки системы, а далее приступить к обучению и информированию персонала.

4. Внедрение самой системы показателей KPI в организации.

Следует обратить особое внимание на то, что система должна быть динамичной, а показатели должны регулярно пересматриваться с количественной и качественной точек зрения. Все корректировки вносятся только с ориентацией на основные цели компании и анализ достижений KPI фирмы, подразделений и конкретных сотрудников.

В современных условиях внедрение KPI имеет важное значение для компании, которые имеют своей целью максимизацию прибыли. Важнейшим фактором является качественное удовлетворение потребностей клиентов. От этого зависит доход организации, поэтому сотрудники должны быть заинтересованы в улучшении своей работы.

Данная система показателей наглядно представляет процесс достижения поставленных целей. Также она позволяет анализировать отклонение от запланированного направления, если таковое имеется. Комплекс выполняемых мероприятий направлен не только на мониторинг результатов работы, но и на своевременную их коррекцию.

Одной из основных целей системы показателей KPI является детальное описание полученных результатов, где оценивается не только конечный ре-

зультат, но и объем затраченных ресурсов и качество процесса достижения поставленной цели.

Все наиболее важные показатели, подлежащие оценке в рамках данной системы, можно разделить на следующие группы:

1. Показатели процесса. Они наглядно показывают результат, принесенный работой за определенный период. Для их оценки исследуется процесс и качество работы над запросами клиентов. Также анализируются вопросы создания и запуска нового продукта на рынке.

2. Клиентские индикаторы, которые показывают уровень удовлетворенности клиентов. Они также помогают определить качество взаимодействия с распределительными каналами и количество вновь привлеченных покупателей.

3. Финансовые показатели, которые помогают анализировать торговые потоки, рентабельность организации, рыночную стоимость производимой продукции и общий финансовый поток.

4. Исследование динамики развития компании. Для этого рассчитывается производительность труда ключевых сотрудников, текучесть кадров, эффективность инструментов стимулирования мотивации, затраты на каждого сотрудника.

5. Показатели внешней среды, поскольку они фактически помогают в определении оптимального уровня конкуренции на рынке, ценовых колебаний и общих принципов ценовой политики.

Также следует отметить, что при внедрении системы KPI могут возникать ошибки, к которым следует отнести невозможность достижения целей, несоответствие между показателями организации в целом и каждого сотрудника в частности, необоснованность разработки показателей, большое количество задействованных показателей, неиспользование показателей развития, их удаление из внедренной системы, персонал плохо информирован о внедренной системе.

Таким образом, внедрение системы показателей KPI, а также их достижение на всех уровнях и своевременная корректировка курса позволят не только

поднять на новый уровень эффективность управления в организации, но и построить в сознании работников прочную взаимосвязь должностных обязанностей со стратегическими целями и тактическими задачами организации.

Внедрение системы мотивации на основе KPI позволит компании получить максимум результата при использовании уже имеющихся трудовых ресурсов, не неся издержки на обучение новых сотрудников. А также принесет пользу как самой организации, так и сотрудникам, которые получают поддержку собственной инициативы, большую самостоятельность, осознание возможностей своего дальнейшего развития, что является ключевыми факторами для роста мотивации персонала.

### *Список литературы*

1. Иванова О.Е. Оценка эффективности в управлении персоналом: основные методы и направления применения // Строительство и архитектура – 2015: материалы Международной научно-практической конференции. – Ростов н/Д: РГСУ, 2015.
2. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. – М.: Эксмо, 2010. – 155 с.
3. Экономика труда: учеб. пособие / О.И. Гузенко, О.Е. Иванова; Донской гос. техн. ун.-т. – Ростов н/Д: ДГТУ, 2018. – 188 с.