

**УДК 331.2**  
**08.00.00 – Экономические науки**

**Гагаринский Александр Владимирович**  
ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»  
Россия, Самара<sup>1</sup>  
Преподаватель  
[eyo080505@mail.ru](mailto:eyo080505@mail.ru)

## **Развитие системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий на основе ключевых показателей эффективности (KPI)**

**Аннотация:** В современных условиях преодоления трудностей промышленной экономики России и улучшения благосостояния населения страны необходимым является повышение результативности труда менеджеров промышленных предприятий. Важным направлением в данной области представляется определение показателей, характеризующих результативность трудовой деятельности и установление соответствующего размера стимулирующей надбавки. В основе методики определения размера стимулирующей надбавки лежит функциональное разделение по уровням управления. Система показателей комплексной оценки уровня реализации функций менеджмента выстраивается с учетом специфики функционирования промышленных предприятий, показатели которой носят сквозной характер и применимы на всех уровнях менеджмента. Данная модель базируется на определении ключевых бизнес-процессов на каждом уровне управления (менеджмента) с учетом тех стратегических целей по развитию, которые промышленные предприятия ставят перед собой. В зависимости от бизнес-процессов для менеджеров каждого из уровней управления и уровней иерархии можно выделить те результаты трудовой деятельности, которые должны быть достигнуты, и которые, в свою очередь, приведут промышленные предприятия к намеченным целям развития. Достижение желаемых экономических, технологических и организационных состояний предприятий будет служить мотивом к повышению стимулирования менеджеров путем выплаты надбавки, размер которой определяется по системе показателей KPI на каждом уровне управления.

**Ключевые слова:** стимулирование; трудовая деятельность; показатель результативности деятельности; менеджер; бизнес-процессы; промышленные предприятия; уровень управления; стимулирующая надбавка; принципы системы KPI; корпоративный уровень; оперативный уровень; линейный уровень.

---

<sup>1</sup> 443100, Самара, Ул. Молодогвардейская, 244

Сбор и переработка лома и отходов черных и цветных металлов являются важной государственной задачей, т.к. использование лома черных металлов для выплавки стали на 30-40% выгоднее, чем применение в качестве сырья рудных материалов. Современные ломоперерабатывающие предприятия, обеспечивающие сырьем металлургическое производство, функционируют в условиях жесткой конкуренции. Именно поэтому развитию ломоперерабатывающих предприятий необходимо уделять пристальное внимание.

В настоящее время на рынке сырья для металлургического производства наблюдается изменение характера конкурентности – происходит усиление конкуренции за инвесторов, собственников. Инвестор, вкладывая денежные средства в производство, ожидает от своих инвестиций определенный уровень доходности, устанавливаемый в зависимости от цены возможного использования инвестируемого капитала в ином бизнес-проекте с аналогичным уровнем риска. Если суммарный доход инвестора (рост рыночной стоимости вложенного капитала и полученные доходы от распределения прибыли) превышает требуемый уровень, компания создает добавленную стоимость для своих собственников. В противном случае стоимость разрушается. Для обеспечения конкурентных преимуществ ломоперерабатывающих предприятий необходимо повысить уровень использования человеческих ресурсов, и, прежде всего менеджеров потому, что они становятся факторами формирования конкурентного преимущества предприятия. Однако менеджеры компаний зачастую не заинтересованы в повышении благосостояния акционеров, преследуя личные цели, в том числе из-за отсутствия конкретных ориентиров эффективности своей работы и адекватной мотивации в достижении заданных ориентиров. Поэтому необходимо развивать систему стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий на основе системы KPI, направленную на повышение эффективности использования ресурсов предприятия, что является предметом данного исследования.

В практике менеджмента российских предприятий используются различные системы стимулирования трудовой деятельности менеджеров (KPI). К самым распространенным относятся системы, основанные на стимулировании:

- по результатам прироста экономической добавленной стоимости;
- по системе сбалансированных показателей;
- по выполнению проектных ключевых показателей;
- по результатам исполнения трудовых функций работника;
- по результатам исполнения стандартов и регламентов;
- по оценке ключевых качеств работника, определяющих результаты его труда и др.

Исследование данного вопроса позволило автору сделать вывод, что ни одна методика не является универсальной и не может быть таковой, так как она должна учитывать отраслевую специфику, тип мотивации, выполняемые бизнес-процессы и результаты трудовой деятельности менеджеров и другие параметры деятельности предприятия:

В процессе исследования автором были выявлены ключевые бизнес-процессы, обеспечивающие прирост прибыли предприятия и сформулированы принципы формирования системы KPI применительно к стимулированию результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий:

- объективная оценка результатов трудовой деятельности менеджеров;
- сбалансированность по уровням вертикали и горизонтали управления;
- преемственность показателей низшего уровня при расчете показателей более высокого уровня;
- направленность на решение приоритетных задач;

- простота и доступность расчета и применения;
- понимание сотрудником значимости показателя;
- оценка результатов трудовой деятельности по показателям, на которые менеджер может повлиять.

Автором предложена система показателей комплексной оценки уровней реализации функций менеджмента, согласно специфике функционирования ломоперерабатывающих предприятий, показатели которой носят сквозной характер и применимы на всех уровнях менеджмента. Разработанная система оценки является трехуровневой (см. табл. 1-3) и включает показатели оценки уровня реализации функций менеджмента: корпоративного, оперативного и линейного уровней.

**Таблица 1**

**Показатели оценки результатов трудовой деятельности менеджеров при реализации основных бизнес-процессов**

<b>Основные бизнес-процессы</b>			
<b>Показатели КРІ</b>			
<b>1.Корпоративный уровень</b>			
Стратегический план объема производства и продаж на предприятии, руб.	Снижение затрат (материалы, энергоресурсы, время), в принятых на предприятии единицах. измерения, руб.	Повышение производительности и труда работающих, руб.	Повышение качества и конкурентоспособности продукции, руб.
Критерий $1 \pm 0,2$	Критерий $1 \pm 0,1$	Критерий $1 \pm 0,1$	Критерий $1-0,2$
<b>2.Оперативный уровень</b>			
Выполнение плана- заказа на период t, %	Экономия материалов и времени, в принятых на предприятии единицах. измерения, %.	Выполнение плана оргтехмероприятий по росту объема производства, %	Увеличение объема производства за счет внедрения новой техники, технологий и рацпредложений, %
Критерий $1 \pm 0,2$	Критерий $1 \pm 0,1$ 0%	Критерий $1 \pm 0,1$	Критерий $1 + 0,3$
<b>3.Оперативный уровень</b>			
Выполнение плана по отгрузка лома, снижение остатков лома, %	Соблюдение нормативов расхода технологических материалов, энергоресурсов, ГСМ, норм загрузки вагонов, %	Объем, номенклатура заготовленного лома	Снижение расходов на демонтаж, ГСМ и транспортных
Критерий $1 \pm 0,2$	Критерий $1 \pm 0,2$	Критерий $1-0,3$	$1-0,2$
<b>4.Линейный уровень</b>			
Выполнение графика производства и реализации продукции, %	Экономия материалов работающими по плану, руб.	Повышение уровня производительности и труда работника, %	Доля номенклатурных позиций, принятых ОТК с первого раза, ед.
Критерий $1 \pm 0,2$	Критерий $1 \pm 0,2$	Критерий $1 \pm 0,1$	Критерий $1- 0,1$

**Таблица 2**

**Показатели оценки результатов трудовой деятельности менеджеров при реализации обеспечивающих бизнес-процессов**

<b>Обеспечивающие бизнес-процессы</b>			
<b>Показатели KPI</b>			
<b>1.Корпоративный уровень</b>			
Стратегия определения работы вспомогательных служб (аутсорсинг)	Стратегия логистических каналов сбыта, ед.	Стратегия привлечения инвестиций, руб.	Стратегия снижения дебиторской задолженности, руб.
Критерий 0-2	Критерий 0-2	Критерий 0-3	Критерий 0-1
<b>2.Оперативный уровень</b>			
Техническое состояние оборудования, ремонт и техобслуживание	Соблюдение графика поставки материалов и запасных частей	Экономия финансовых ресурсов, руб.	Снижение дебиторской задолженности, руб.
Критерий 1-0,8	Критерий 1-0,9	Критерий 1-2	Критерий 1-2
<b>3.Оперативный уровень</b>			
Соблюдение графика поставки мобильной техники на участки	Организация работы транспорта для переработки лома	Соблюдение нормативов затрат на ремонт оборудования, %	Оперативность в доставке лома от ломосдатчиков
Критерий 1-0,1	Критерий 1-0,2	Критерий 1-0,2	Критерий 1-0,3
<b>4.Линейный уровень</b>			
Организация рабочих мест: экология, освещенность, шум	Организация контроля и складирования продукции	Высвобождение оборотных средств в результате ускорения их оборачиваемости, руб.	Потери в результате несоблюдения трудовой дисциплины
Критерий 1-0,8	Критерий 1-0,9	Критерий 1-2	Критерий 1-0,3

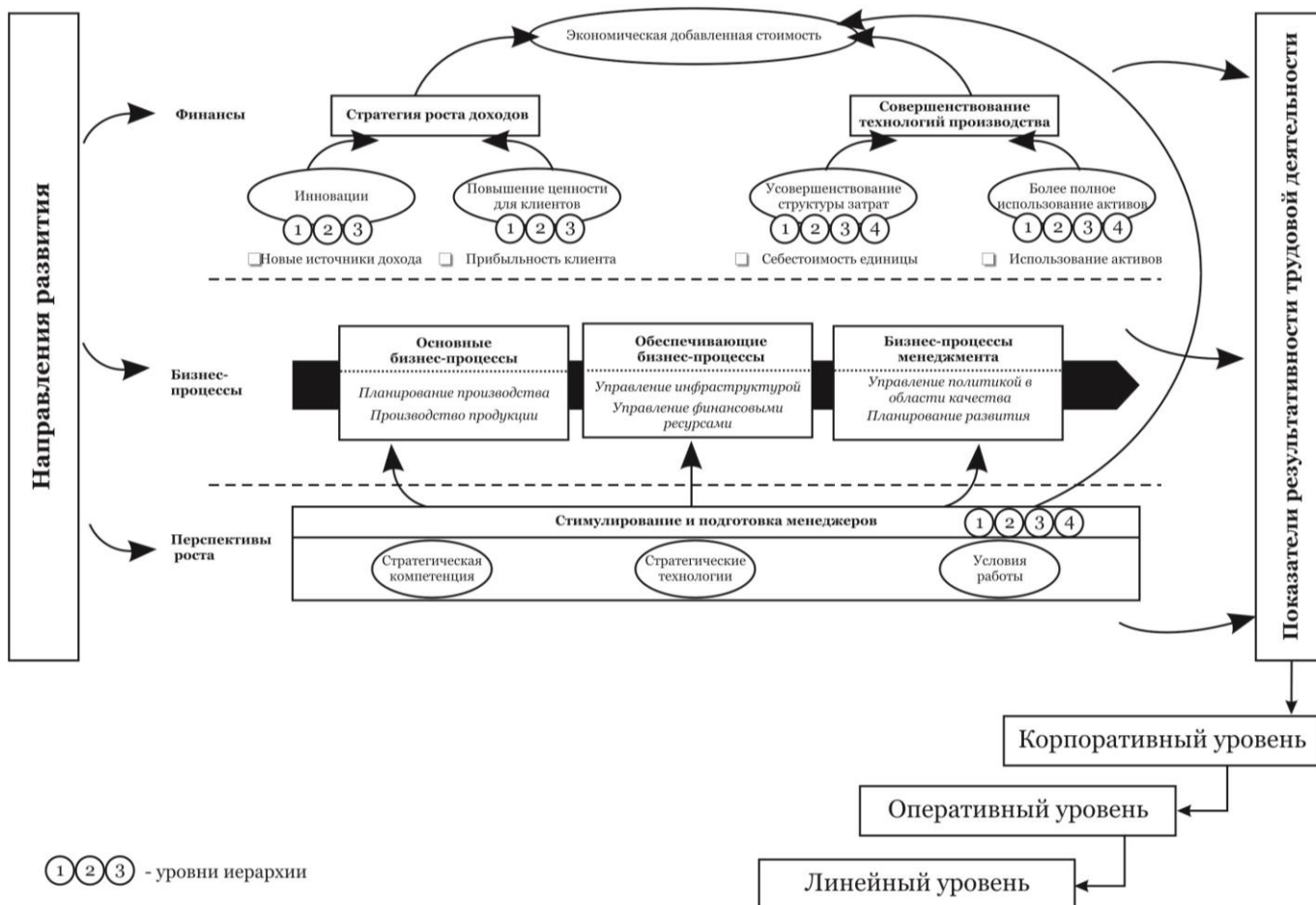
**Таблица 3**

**Показатели оценки результатов трудовой деятельности менеджеров при реализации бизнес-процессов менеджмента**

<b>Основные бизнес-процессы менеджмента</b>				
<b>Показатели КРІ</b>				
<b>1. Корпоративный уровень</b>				
Количество подсистем управления качеством, соответствующих их международным стандартам	Наличие системы КРІ и перманентная адаптация ее показателей к условиям внешней и внутренней среды бизнеса	Темп прироста экономической добавленной стоимости, %	Прирост стоимости чистых активов предприятия, %	Количество бизнес-процессов, сертифицированных по экологическим стандартам
Критерий 1-2	Критерий 1-1	Критерий 1-2	Критерий 1-2	Критерий 1±0,2
<b>2. Оперативный уровень</b>				
Количество сертифицированных по международным стандартам бизнес-процессов, ед.	Количество подразделений, где внедрена система КРІ ед.	Темп роста рентабельности производства	Повышение рентабельности использования чистых активов предприятия	Уровень соответствия ПДК нормам, заявленным технологическим регламентом бизнес-процессов
Критерий 1-0,8	Критерий 1-2	Критерий 1-2	Критерий 1-2	Критерий 1-0,8
<b>3. Оперативный уровень</b>				
Эффективность в работе менеджеров по заготовке лома	Организация своевременной оплаты за полученный лом	Обеспечение высокого уровня качества за отгруженный лом	Своевременные поставки вагонов для отгрузки лома	Степень загрузки ломом железнодорожных вагонов
Критерий 1-0,2	Критерий 1-0,1	Критерий 1-0,3	Критерий 1-0,1	Критерий 1-0,2
<b>4. Линейный уровень</b>				
Количество бизнес-процессов, точно выполняемых по технологическим регламентам международных стандартов, ед.	Численность персонала подразделения, функционирующего по системе КРІ	Объем сдачи с первого предъявления произведенной продукции по технологической цепочке	Высвобождение оборотных средств в результате ускорения их оборачиваемости, руб.	Количество применяемых технологий, соответствующих их требованиям современного производства
Критерий 1-2	Критерий 1-0,8	Критерий 1-0,1	Критерий 1+0,2	Критерий 1-2

Преимуществом данной системы является возможность дифференцированной оценки результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающего предприятия по уровням управления, с учетом сложности работ при выполнении бизнес-процессов.

Кроме того, автором разработана модель построения системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий, основанная на применении сбалансированных по уровням управления показателей системы KPI, обеспечивающая объективную оценку результатов их труда.



**Рис. 1.** Модель построения системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров

Данная модель базируется на определении ключевых бизнес-процессов на каждом уровне управления (менеджмента) с учетом тех стратегических целей по развитию, которые промышленные предприятия ставят перед собой. В зависимости от бизнес-процессов для менеджеров каждого из уровней управления и уровней иерархии можно выделить те результаты трудовой деятельности, которые должны быть достигнуты, и которые, в свою очередь, приведут промышленные предприятия к намеченным целям развития. Достижение желаемых экономических, технологических и организационных состояний предприятий будет служить мотивом к повышению стимулирования менеджеров путем выплаты надбавки, размер которой определяется по системе показателей KPI на каждом уровне управления.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гулиева М.А. Совершенствование оплаты и стимулирования труда персонала промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. М., 2011.
2. Долгий В.И. Проблемы использования трудового потенциала региона [Текст] // Человеческий потенциал России в условиях становления инновационной экономики: сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 24-25 ноября 2010 г. Саратов: КУБиК, 2010.
3. Ильина Л.А. Современное состояние практики трудовой мотивации персонала на промышленных предприятиях Российской Федерации: монография. Самара: ГОУ ВПО «СамГТУ», 2007. 300 с.
4. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013.
5. Управление персоналом в России: история и современность: монография / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2013. 240 с. (Научная мысль).
6. Хайруллин Э.Я. Проблемные вопросы регулирования оплаты и стимулирования труда в условиях финансово-экономического кризиса // Вопросы инновационной экономики. 2011. №8. С. 31-36.
7. Чечина О.С. Система показателей оценки эффективности использования трудового потенциала промышленного предприятия: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Саратов, 2005.
8. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: утв. Распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. №1662-р // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru/>
9. [www.economy.gov.ru/wps/portal](http://www.economy.gov.ru/wps/portal) – сайт Министерства экономики по Самарской области.
10. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – сайт Росстата РФ.

**Alexander Gagarinskiy**  
Samara State Technical University  
Russia, Samara  
[eyo080505@mail.ru](mailto:eyo080505@mail.ru)

## **Development of incentive systems results of work of managers of scrap processing enterprises on the basis of key performance indicators (KPI)**

**Abstract:** In modern conditions, coping Russian industrial economy and improve welfare of the country is to improve employee performance management industry. An important trend in the field is to identify indicators that characterize the impact of employment and the establishment of appropriate size incentive allowances. The methodology for determining the amount of enabling functional separation allowance is to control levels. System performance evaluation of the level of implementation of complex management functions built taking into account the specific functioning of industrial rates, which are cross-cutting and apply to all levels of management. This model is based on the definition of key business processes at every level of management taking into account the strategic objectives for the development of that industry have set themselves. Depending on the business process managers for each of the levels of management and hierarchy levels can distinguish the results of work that must be achieved, and that, in turn, will lead to the planned industrial enterprises development goals. Achieving the desired economic, technological and organizational conditions of enterprises will motivate managers to increase incentives by paying premiums, the amount of which is determined by a scorecard KPI at each management level.

**Keywords:** stimulation; labor activity; performance indicators; manager; business processes; industrial enterprises; level of control; additional incentive; principles of the KPI; corporate level; operational level; line level.

## REFERENCES

1. Guliyeva M. A. Improvement of payment and work incentives of the personnel of the industrial enterprises: автореф. уев. ... edging. house-keeper. sciences. M, 2011.
2. Long V. I. Problems of use of labor capacity of the region [Text]//the Human capacity of Russia in the conditions of formation of innovative economy: сб. scientific works on materials of the International scientific and practical conference on November 24-25, 2010 Saratov: CUBE, 2010.
3. Ilyina L.A. A current state of practice of labor motivation of the personnel at the industrial enterprises of the Russian Federation: monograph. Samara: Public Educational Institution of Higher Professional Training SAMGTU, 2007. 300 pages.
4. Kibanov A.Ya., Mitrofanova E.A., Esaulova I.A. Managerial economics personnel: the textbook / Under the editorship of A.Ya. Kibanov. M.: INFRA-M, 2013.
5. Human resource management in Russia: history and present: the monograph / Under the editorship of A.Ya. Kibanov. M.: Infra-M, 2013. 240 pages. (Scientific thought).
6. Khayrullin E.Ya. Problematic issues of regulation of payment and work incentives in the conditions of financial and economic crisis//Questions of innovative economy. 2011. No. 8. Page 31-36.
7. Chechen O. S. Sistem of indicators of an assessment of efficiency of use of labor capacity of the industrial enterprise: автореф. уев. ... Дr.s экон. sciences. Saratov, 2005.
8. The concept of long-term social and economic development of the Russian Federation for the period till 2020: утв. The order of the Government of the Russian Federation of November 17, 2008 No. 1662-г//Legal-reference system "Consultant Plus" [An electronic resource]. Access mode: <http://www.base.consultant.ru/>
9. [www.economy.gov.ru/wps/portal](http://www.economy.gov.ru/wps/portal) – the site of the Ministry of Economics across the Samara region.
10. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – the site of Rosstat of the Russian Federation.