

УДК 331.2
08.00.00 – Экономические науки

Гагаринский Александр Владимирович
ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»
Россия, Самара¹
Преподаватель
E-Mail: eyo080505@mail.ru

Совершенствование системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров на основе оценки работы по системе КРІ (ключевые показатели результативности)

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 КРІ на каждом уровне управления.

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

Идентификационный номер статьи в журнале 57EVN414

¹ 443100, Самара, Ул. Молодогвардейска, 244

Одной из актуальных проблем в области управления персоналом является повышение результативности деятельности управленческих кадров. В современных условиях развития экономики особенно важным становится эффективное использование трудового потенциала менеджеров промышленных предприятий. Достижение высоких результатов труда каждого менеджера должно происходить путем совершенствования существующей системы стимулирования трудовой деятельности.

Совершенствование системы стимулирования менеджеров промышленных предприятий представляется как процесс оценки результатов трудовой деятельности менеджеров на основе установленных показателей, и распределения стимулирующих выплат в соответствии с личным вкладом каждого руководителя.

Эффективное управление предприятием невозможно без правильного понимания его взаимодействия с внешней средой и точного знания функционирования его внутренней среды. К внешней среде в широком смысле можно отнести все организации, использующие результаты деятельности предприятия, а к внутренней – функциональные подразделения предприятия.

Указанное взаимодействие характеризуется совокупностью взаимосвязанных мероприятий и задач, направленных на создание определенного продукта или услуги, называемое бизнес-процессом. Существуют различные подходы к классификации бизнес-процессов, однако, одним из наиболее отражающих современную практику управления промышленными предприятиями, следует считать определение бизнес-процессов, относящихся к основным, вспомогательным процессам и процессам менеджмента. Следует также учитывать различные уровни управления, на которых решаются соответствующие функциональные задачи в рамках осуществления того или иного бизнес-процесса. Каждому уровню управления соответствуют свои ключевые показатели результативности, иначе говоря, показатели KPI (от англ. Key Performance Indicators). Определение показателей результативности должно сопровождаться установлением критериев достижения заданных результатов труда.

Также, необходимо отметить, что на основе ключевых показателей результативности деятельности целесообразней всего устанавливать размер стимулирующей надбавки к основной заработной плате менеджера, так как именно надбавка в полной мере отражает стимулирующую функцию и побуждает работников к достижению высоких результатов труда.

Алгоритм определения размера стимулирующей надбавки в системе стимулирования трудовой деятельности менеджеров с учетом оценки результатов трудовой деятельности менеджеров по системе показателей KPI представлен на примере ломоперерабатывающих предприятий (рис. 1).



Рис. 1. Блок-схема методики определения размера стимулирующей надбавки в системе стимулирования трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий с учетом оценки результатов трудовой деятельности менеджеров по системе показателей КРІ

Определены следующие принципы формирования системы КРІ применительно к стимулированию результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий:

- объективная оценка результатов труда 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 труда по показателям, на которые менеджер может повлиять.

Определение стимулирующей надбавки по результатам трудовой деятельности осуществляется дифференцированно для менеджеров каждого уровня управления и в целом по предприятию.

Математически условие стимулирования результатов труда менеджеров описывается следующей функцией:

$$\sum_{i=1}^n K1_i + \sum_{i=1}^n K2_i + \sum_{i=1}^n K3_i + \sum_{j=1}^m O1_j + \sum_{j=1}^m O2_j + \sum_{j=1}^m O3_j + \sum_{l=1}^k L1_l + \sum_{l=1}^k L2_l + \sum_{l=1}^k L3_l = 1 \quad (1)$$

Если считать что $\sum_{i=1}^n K1_i + \sum_{i=1}^n K2_i + \sum_{i=1}^n K3_i = \sum_{i=1}^n K_i$, то формулу (1) можно упростить:

$$\sum_{i=1}^n K_i + \sum_{j=1}^m O_j + \sum_{l=1}^k L_l = 1 \quad (2)$$

В уровне оперативного управления можно выделить два подуровня ОI и ОII, поэтому формула (2) примет вид:

$$\sum_{i=1}^n K_i + \sum_{j=1}^m OI_j + \sum_{j=1}^m OII_j + \sum_{l=1}^k L_l = 1 \quad (3)$$

Проведем анализ вклада в общую сумму дохода предприятия менеджеров корпоративного, оперативного и линейного уровней управления по критерию количества подчиненного персонала на рассматриваемом предприятии.

Менеджеры корпоративного уровня управления рассматриваемого предприятия (директор, главный инженер) имеют в подчинении порядка 370 человек. Менеджеры первого подуровня оперативного уровня управления (заместитель директора по производству и заместитель директора по коммерции) имеют в подчинении 325 и 66 соответственно, что в среднем составляет порядка 192 человек. Менеджеры второго подуровня оперативного уровня управления (заместитель директора по экономике, начальники цехов) имеют в подчинении количество сотрудников, показанное в таблице 1.

Таблица 1

Численность подчиненных у менеджеров второго подуровня оперативного уровня управления

Направление	Численность
Экономика и управление	24
Производство, в том числе:	
Ремонт	42
Переработка, в том числе:	129
- цеха	35
- участки	94
Заготовка, в том числе:	108
- цеха	34
- участки	74

По данным таблицы в подчинении каждого менеджера второго подуровня оперативного уровня управления в среднем находится по 35 человек.

Менеджеры линейного уровня управления рассматриваемого предприятия (начальники отделов и участков) имеют в подчинении в среднем по 8 человек.

Численность менеджеров различных уровней управления на рассматриваемом предприятии представлена в таблице 2.

Таблица 2

Численность менеджеров различных уровней управления

Уровень	Численность
Корпоративный	2
Оперативный (первый подуровень)	3
Оперативный (второй подуровень)	15
Линейный	42

Приводя персональную структуру рассматриваемого предприятия к общему знаменателю, узнаем вклад P каждого уровня управления.

Вклад корпоративного уровня управления PK составит:

$$PK = NK_M \times NK_{II} \quad (4)$$

где NK_M – численность менеджеров корпоративного уровня управления, NK_{II} – численность подчиненных у менеджеров корпоративного уровня управления.

$$PK = 2 \times 375 = 750$$

Вклад первого подуровня оперативного уровня управления POI составит:

$$POI = NOI_M \times NOI_{II} \quad (5)$$

где NOI_M – численность менеджеров первого подуровня оперативного уровня управления, NOI_{II} – численность подчиненных у менеджеров первого подуровня оперативного уровня управления.

$$POI = 3 \times 192 = 576$$

Вклад первого подуровня оперативного уровня управления $POII$ составит:

$$POII = NOI_M \times NOI_{III} \quad (6)$$

где $NOII_M$ – численность менеджеров первого подуровня оперативного уровня управления, $NOII_{II}$ – численность подчиненных у менеджеров первого подуровня оперативного уровня управления.

$$POII = 15 \times 35 = 525$$

Вклад линейного уровня управления PL составит:

$$PL = NL_M \times NL_{II} \quad (7)$$

где NL_M – численность менеджеров корпоративного уровня управления, NL_{II} – численность подчиненных у менеджеров корпоративного уровня управления.

$$PL = 42 \times 8 = 336$$

После того как определен вклад каждого уровня, определим их веса, как отношение вклада каждого уровня к сумме вкладов всех уровней:

$$VK = \frac{PK}{PK + POI + POII + PL}, \quad (8)$$

$$VOI = \frac{POI}{PK + POI + POII + PL}, \quad (9)$$

$$VOII = \frac{POII}{PK + POI + POII + PL}, \quad (10)$$

$$VL = \frac{PL}{PK + POI + POII + PL}, \quad (11)$$

Согласно формулам (8) – (11) вес каждого уровня составит:

$$VK = \frac{750}{750 + 576 + 525 + 336} = \frac{750}{2187} = 0,35$$

$$VOI = \frac{576}{750 + 576 + 525 + 336} = \frac{576}{2187} = 0,26$$

$$VOII = \frac{525}{750 + 576 + 525 + 336} = \frac{525}{2187} = 0,24$$

$$VL = \frac{336}{750 + 576 + 525 + 336} = \frac{400}{2187} = 0,15$$

По данным полученной оценки персонал корпоративного уровня управления вносит в общую сумму дохода порядка 40%, персонал оперативного уровня подуровня ОI порядка 25%, персонал оперативного уровня подуровня ОII порядка 20% и персонал линейного уровня – порядка 15%, что в сумме дает 100%, поэтому:

$$\sum_{i=1}^n K_i = 0,4 \quad (4); \quad \sum_{j=1}^m OI_j = 0,25 \quad (5); \quad \sum_{j=1}^m OII_j = 0,2 \quad (6); \quad \sum_{l=1}^k L_l = 0,15 \quad (7)$$

$$П \text{ крi корп.} = \PhiП \times \frac{\sum KPI_i}{0,4} \quad (8)$$

$$П \text{ крi операт}_1 = \PhiП \times \frac{\sum KPI_i}{0,25} \quad (9)$$

$$П \text{ крi операт}_2 = \PhiП \times \frac{\sum KPI_i}{0,2} \quad (10)$$

$$П \text{ крi лин} = \PhiП \times \frac{\sum KPI_i}{0,15} \quad (11)$$

где:

ΦП – фонд премирования, выделяемый в данный период времени для всех работников предприятия;

i – численность менеджеров i-го уровня;

ΣKPI_i – коэффициент суммарной надбавки, определяющий вклад менеджера в результаты деятельности, исчисленный в системе KPI.

Премия менеджеров корпоративного уровня управления составляет долю 0,4 от всего премиального фонда предприятия:

$$P_K = \Phi\Pi \times 0,4$$

Премия менеджеров первого подуровня оперативного уровня управления составляет долю 0,25 от всего премиального фонда предприятия:

$$P_{01} = \Phi\Pi \times 0,25$$

Премия менеджеров второго подуровня оперативного уровня управления составляет долю 0,2 от всего премиального фонда предприятия:

$$P_{02} = \Phi\Pi \times 0,2$$

Премия менеджеров линейного уровня управления составляет долю 0,15 от всего премиального фонда предприятия:

$$P_L = \Phi\Pi \times 0,15$$

$$P_{KPI} = \frac{P_K}{N},$$

где $N=1,2...13$

$$P_{Ki} = P_K \times m,$$

где m – количество показателей премирования из N .

Таким образом, можно сделать вывод о том, что использование предложенной методики по определению размера стимулирующей надбавки менеджеров промышленных предприятий в первую очередь ориентированно на оценку вклада руководителей различных уровней управления и позволяет учитывать конкретные результаты трудовой деятельности.

Решение проблем в области стимулирования труда персонала является важной задачей руководителей любых предприятий, однако следует помнить, что менеджеры различных уровней управления также нуждаются в дополнительном поощрении результатов своей работы. Поэтому все программы по совершенствованию системы стимулирования должны быть направлены не только на работников, непосредственно принимающих участие в создании продукта или услуги, но и на людей, которые обеспечивают принятие и реализацию решений по выбору направлений развития предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Елиферов В.Г., Репин В.В.; Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
2. Лысенко Д.В.. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / Д.В. Лысенко. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 478 с.
3. Абдикеев Н.М., Брускин С.Н.. Интеллектуальный анализ динамики бизнес-систем: Учеб. / Н.М.Абдикеев, С.Н.Брускин и др.; Под науч. ред. Н.М.Абдикеева и др. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 320 с.
4. Алексеева Т. В., Амириди Ю. В., Дик В. В. Информационные аналитические системы [Электронный ресурс]: учебник / Т. В. Алексеева, Ю. В. Амириди, В. В. Дик и др.; под ред. В. В. Дика. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 384 с.
5. Тавокин Е.П. Исследование социально-экономических и политических процессов: Учебное пособие / Е.П. Тавокин. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 189 с.
6. Кондратьев В.В. Моделируем и анализируем бизнес-процессы: навигатор для архитекторов бизнес-процессов: Уч пос./ В.В.Кондратьев; Под ред. В.В.Кондратьева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 109 с.
7. Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. Операционный менеджмент: Учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов; Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: ИНФРА-М, 2005. – 337 с.
8. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 255 с.
9. Абдикеев Н.М. Системы управления эффективностью бизнеса: Учеб. пособие / Н.М. Абдикеев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 282 с.
10. Управленческий учет: Учеб. пособие (Бакалавриат) / Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Магистр, 2009. – 428 с.
11. Экономика труда: Учебник / Под ред. А.М. Асалиева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с.

Рецензент: Косякова Инесса Вячеславовна, к.э.н., профессор, зав. кафедры «Национальная и мировая экономика», ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет».

Alexander Gagarinskiy
«Samara State Technical University»
Russia, Samara
E-Mail: eyo080505@mail.ru

Improvement of system of stimulation of results of work of managers on the basis of job evaluation on KPI system (Key Performance Indicators)

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.

Identification number of article 57EVN414

REFERENCES

1. Business processes: Regulation and management: Textbook / Century G. Eliferov, V.V. Repin; Institute of economy and finance "Synergy". – M.: INFRA-M, 2004. – 319.
2. Accounting management accounting: Textbook/ V. Lysenko. – M.: INFRA-M, 2009. – 478.
3. Intellectual analysis of dynamics of business systems: Studies. / N.M. Abdikeev, S.N. Bruskin, etc.; Under edition of N.M. Abdikeev, etc. – M.: INFRA-M, 2010. – 320.
4. Information analytical systems [Electronic resource]: textbook / T.V. Alekseeva, Yu.V. Amiridi, V. V. Dick, etc.; under the editorship of V.V. Dick. – M.: MFPU Synergy, 2013. – 384.
5. Research of social and economic and political processes: Manual / E.P. Tavokin. – M.: INFRA-M, 2008. – 189.
6. We model and analyze business processes: the navigator for architects of business processes: Settlement Uch / V.V. Kondratyev; Under the editorship of V.V. Kondratyev. – M.: INFRA-M, 2014. – 109.
7. Operational management: Textbook / Page V. Ildemenov, A.S. Ildemenov, S.V. Lobov; Institute of economy and finance "Synergy". – M.: INFRA-M, 2005. – 337.
8. Assessment of activity and control system of the company on the basis of KPI/M M. Panov. – M.: Research Center Infra-M, 2013. – 255.
9. Control systems of efficiency of business: Studies. Grant / N.M. Abdikeev; Under edition of N.M. Abdikeev, O.V. Kitovoy. – M.: INFRA-M, 2010. – 282.
10. Management accounting: Studies. grant (Bachelor degree) / Under the editorship of Ya.V. Sokolov. – M.: Master, 2009. – 428.
11. Work economy: The textbook / Under the editorship of A.M. Asaliyev. – M.: Research Center INFRA-M, 2014. – 336.