

УДК 331.5.024.54

*А.В. Гагаринский**

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В статье обсуждаются теоретические подходы к построению системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров промышленных предприятий на основе ключевых показателей эффективности. Автором выявлены ключевые бизнес-процессы, позволяющие оценить вклад менеджера в конечные результаты деятельности предприятия металлургической промышленности, на основе которых построена предлагаемая система КРІ. Сформулированы принципы и сбалансированные по уровням управления показатели системы КРІ применительно к стимулированию результатов трудовой деятельности менеджеров различных уровней.

Ключевые слова: система стимулирования, производительность труда, эффективность труда, конкурентоспособность, удовлетворенность трудом, бизнес-процессы.

Стратегия инновационного развития российской экономики предполагает освоение менеджерами промышленных предприятий современных методов и инструментов хозяйствования, направленных на эффективное использование внутреннего потенциала каждого конкретного предприятия с учетом специфики его деятельности. Актуальными становятся вопросы менеджмента, решение которых позволяет эффективно использовать имеющийся трудовой потенциал предприятия и обеспечивает возможность повысить социально-экономическую эффективность производства.

В условиях конкурентной среды участники рынка обязаны повышать конкурентоспособность предлагаемого товара. Для этого необходимо привлечение и ис-

* © Гагаринский А.В., 2014

Гагаринский Александр Владимирович (euo080505@mail.ru), кафедра экономики и управления организацией, Самарский государственный технический университет, 443100, Российская Федерация, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244.

пользование человеческих ресурсов, прежде всего потому, что большинство предприятий в условиях современного бизнеса находят конкурентные преимущества именно в сплоченном и мобильном коллективе [1–3].

Нами был проведен опрос (2008–2012 гг.), в котором приняли участие руководители различных промышленных предприятий и организаций Самарской области. Беседы с работодателями показали, что современной организации нужен специалист высококвалифицированный, способный к самооценке, готовый к исследовательской работе, конфликтоустойчивый, нацеленный на профессионально-личностное развитие. Для достижения целей промышленного предприятия следует постоянно уделять внимание наиболее полному раскрытию способностей работников и их рациональному использованию, а для этого необходимо создавать благоприятные организационные условия для обучения и повышения профессионального уровня менеджеров и работников. Проблема дальнейшего развития отечественных промышленных предприятий связана с решением сложной задачи совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности менеджеров [5–7].

В настоящее время руководители крупных предприятий недооценивают значение методов управления персоналом и стимулирования трудовой деятельности работников, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда, и на практике сводят их лишь к двум: административным методам воздействия и экономическому стимулированию. Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства стимулирования как составной организационной части управленческого процесса существенно расширились и углубились.

На современном этапе развития теории и практики управления стимулированию трудовой деятельности уделяется особое внимание, что играет ключевую роль в повышении эффективности деятельности предприятий. Стимулирование трудовой деятельности менеджеров имеет свою специфику в силу ряда особенностей промышленных предприятий, профессиональной деятельности и мотивации их персонала. По этой причине исследования теоретических и практических основ стимулирования трудовой деятельности менеджеров промышленных предприятий приобретают особую актуальность.

Теоретические и практические аспекты разработки системы стимулирования труда отражаются в работах многих отечественных и зарубежных ученых. В своем исследовании мы опирались на разработки признанных специалистов по проблемам стимулирования трудовой деятельности: С.Б. Алексиной, Л.М. Альбитера, М.И. Бухалкова, А.П. Егоршина, А.П. Жабина, А.Н. Кара, А.Я. Кибанова, Ю.П. Кокина, Е.И. Комарова, Е.А. Митрофановой, Ю.Г. Одегова, М.Е. Сорокиной, П.Э. Шлендера и экономики труда: А.М. Асалиева, И.А. Дубровина, В.И. Долгого и др.

Проблемы мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом организации исследуются отечественными и зарубежными учеными О.С. Виханским, Г. Гендлером, Б.М. Генкиным, В.И. Герчиковым, П. Гибсоном, Ф. Гуияром, Д. Дедрик, Н.А. Дьяконовой, А.Я. Кибановым, Э.М. Коротковым, Е.А. Митрофановой, В.С. Магуном, И.Ф. Симоновой и др.

Теоретико-методологические основы современных подходов к изучению мотивационной сферы работника, а также современные структурные модели мотивации представлены в трудах Ю.К. Балашова, Дж. Борга, К. Бьерклунд, В. Врума, Л. Джой, А.Г. Коваль, М. Ландсберга, В.С. Магуна, А.И. Пригожина, С. Рисса, Л. Сенд, А.П. Соснового, А.Л. Темницкого, К. Халласа, А.Г. Шмелева.

Вопросы эффективного выполнения ключевых бизнес-процессов предприятий рассматривались Н.М. Абдикеевым, Л.А. Вдовенко, В.Г. Елиферовым, И.Я. Лукасевич, Е.П. Тавокиным.

Развитие системы стимулирования трудовой деятельности на основе применения показателей системы КРІ представлены в трудах Н.М. Абдикеева, Ю.В. Амриди, Р.А. Исаева, М.М. Панова.

Анализ и обобщение проведенных исследований по указанной тематике, несмотря на их широту и глубину, указывает на недостаточность теоретической и методической разработанности проблем стимулирования труда менеджеров предприятий на основе КРІ. Исследование деятельности российских ломоперерабатывающих предприятий показало, что применяемые системы стимулирования менеджмента не обеспечивают связи результатов их деятельности с функциями, осуществляемыми в соответствии с сертифицированными бизнес-процессами. Система КРІ должна обеспечивать дифференцированную по уровням управления оценку результатов труда менеджеров и быть связанной с функциями по реализации ключевых бизнес-процессов [1].

Целью данного исследования является разработка теоретических и методических основ, а также практических рекомендаций по развитию системы стимулирования трудовой деятельности менеджеров предприятий металлургического производства на основе системы КРІ. Целевая установка исследования определила круг решаемых задач:

1) разработка подходов к систематизации и каскадированию по уровням управления бизнес-процессов ломоперерабатывающих предприятий: основных, обеспечивающих, менеджмента и показателей их оценки, определяющих эффективное выполнение ключевых бизнес-процессов, позволяющих выходить на стратегические цели предприятия;

2) формирование принципов и сбалансированных по уровням управления показателей системы КРІ применительно к стимулированию результатов трудовой деятельности менеджеров различных уровней;

3) построение модели формирования системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий, основанной на применении сбалансированных по уровням управления показателей системы КРІ, обеспечивающей объективную оценку результатов труда менеджеров промышленных предприятий.

Опираясь на исследование существующих на ломоперерабатывающих предприятиях систем стимулирования результатов труда менеджеров, мы предлагаем формировать систему КРІ, основанную на стимулировании результатов деятельности менеджеров по выполняемым бизнес-процессам, сертифицированным согласно стандарту ISO-9001. С этой целью мы систематизируем все бизнес-процессы (см. рис.), каскадируя их по уровням управления. Учитывая многомерность задачи и требования простоты использования предложенной системы, мы выявили ключевые бизнес-процессы, позволяющие оценить вклад менеджера в конечные результаты деятельности предприятия металлургической промышленности, на основе которых построена предлагаемая система КРІ [1–4].

Нами сформулированы принципы и сбалансированные по уровням управления показатели системы КРІ применительно к стимулированию результатов трудовой деятельности менеджеров различных уровней. В практике менеджмента российских предприятий к распространенным вариантам 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.

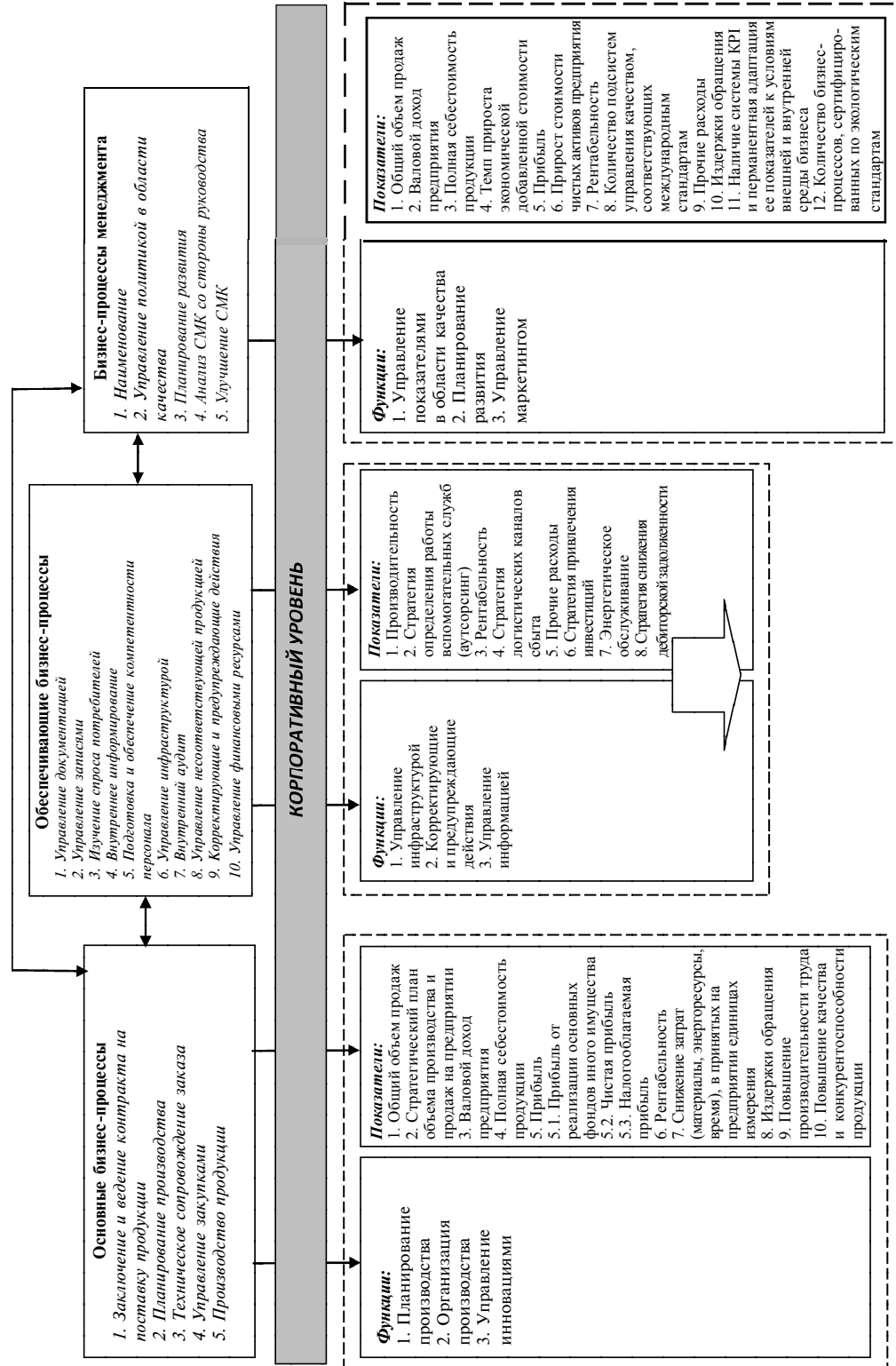
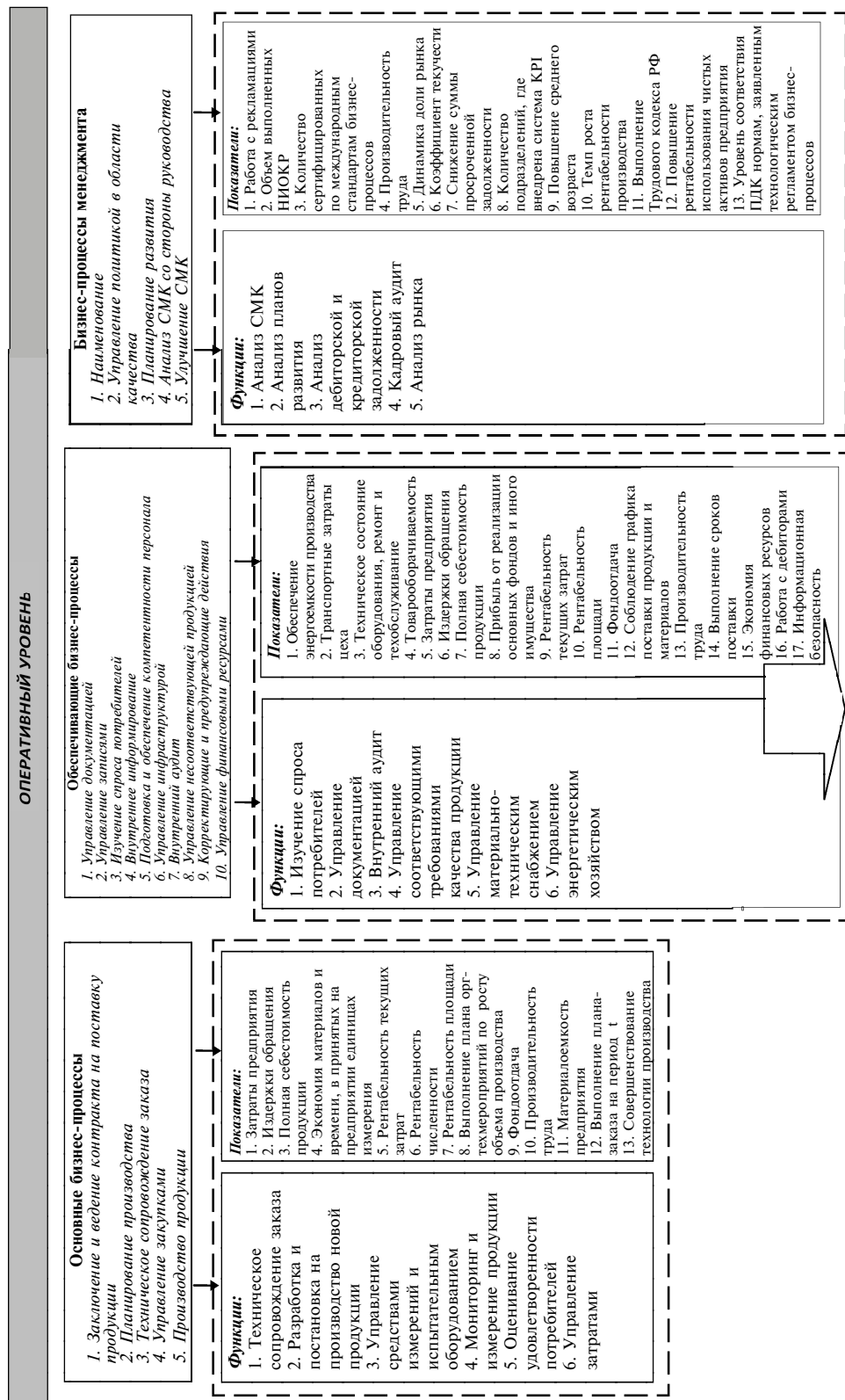
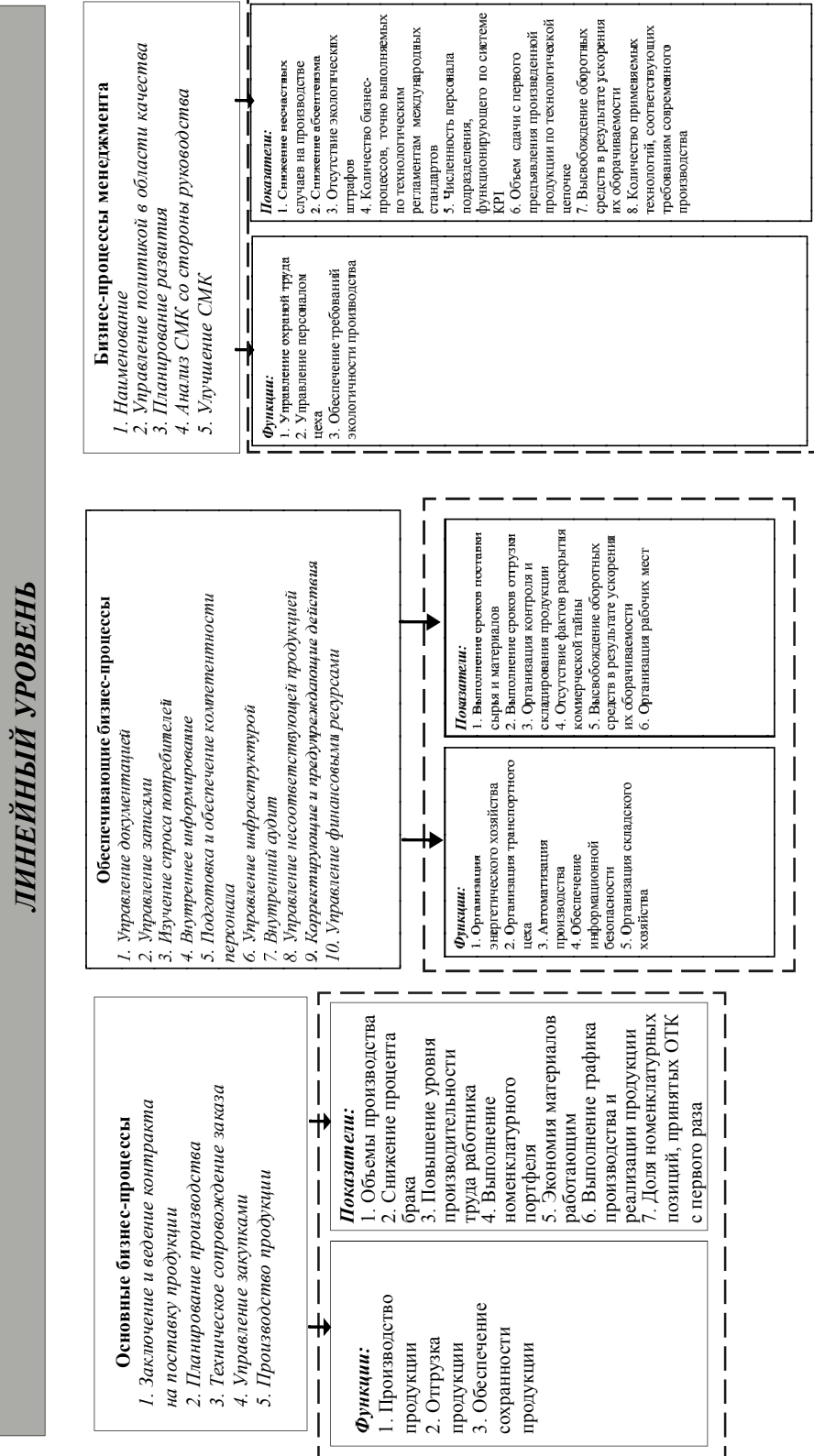


Рис. Систематизация бизнес-процессов с каскадированием их по уровням управления



Продолжение рис. Систематизация бизнес-процессов с каскадированием их по уровням управления



Окончание рис. Систематизация бизнес-процессов с каскадированием их по уровням управления

Исследование данного вопроса позволило 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 другие параметры деятельности предприятия.

В ходе исследования нами были выявлены ключевые бизнес-процессы, обеспечивающие прирост прибыли предприятия, и сформулированы 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.

На основе проведенного анализа предложена система показателей для комплексной оценки уровней реализации функций менеджмента согласно специфике функционирования ломоперерабатывающих предприятий, которые носят сквозной характер и применимы на всех уровнях менеджмента. Разработанная система является трехуровневой и включает показатели оценки уровня реализации функций менеджмента:

- корпоративного уровня;
- оперативного уровня;
- линейного уровня.

Развитие системы стимулирования основано на применении разработанных показателей КРІ, которые, в свою очередь, учитывают результаты трудовой деятельности на трех уровнях менеджмента – корпоративном, оперативном и линейном. Предложена следующая методика определения размера стимулирующей надбавки в системе стимулирования трудовой деятельности менеджеров ломоперерабатывающих предприятий с учетом оценки ее результатов по системе показателей КРІ на каждом уровне управления:

- 1) выявление ключевых бизнес-процессов, позволяющих оценить вклад менеджера в конечные результаты деятельности промышленного предприятия;
- 2) определение функций менеджеров по выполнению бизнес-процессов;
- 3) формирование принципов стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров различных уровней;
- 4) формирование сбалансированных по уровням управления показателей системы КРІ применительно к стимулированию результатов трудовой деятельности менеджеров различных уровней;
- 5) разработка критериев оценки результатов труда менеджеров по выполнению функций по каждому показателю;
- 6) обоснование базы и периода времени для начисления стимулирующей надбавки;
- 7) обоснование размера стимулирующей надбавки к базовому показателю премирования;
- 8) формирование метода начисления стимулирующей надбавки.

Определение стимулирующей надбавки по результатам трудовой деятельности должно осуществляться дифференцированно для менеджеров каждого уровня управления и в целом по предприятию [1].

Результаты апробации методического инструментария разработки системы стимулирования результатов труда менеджеров свидетельствуют о возможности его применения на других ломоперерабатывающих предприятиях металлургического производства. Стимулирование труда менеджеров предприятий по переработке лома черных и цветных металлов позволяет сформировать заинтересованность работников в реализации целей предприятия и в конечном итоге повысить прибыль и экономическую добавленную стоимость.

Результаты исследования могут получить развитие по следующим основным направлениям: совершенствование теории и методологии стимулирования результатов труда менеджмента ломоперерабатывающих предприятий, создание за счет более эффективного использования потенциала человеческих ресурсов необходимых предпосылок для обеспечения их конкурентоспособности в условиях усиления конкуренции и развития интеграционных процессов.

Библиографический список

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов: учеб. пос. М.: Стандарты и качество, 2004. 398 с.
2. Евдокимов А.Я., Курылев Б.В., Казаков И.В. Стратегия развития и эффективность технического перевооружения ломоперерабатывающего предприятия на примере в ОАО «Самаравтормет»: учеб. пос. Самара: Базис, 2008. 112 с.
3. Евдокимов А.Я., Мельников А.В., Курылев Б.В. Заготовка, переработка и реализация лома и отходов черных металлов: учеб. пос. Самара: ЧПТЗ–Мета, 2006. 35 с.
4. Евдокимов А.Я. Вопросы технического прогресса и экологии в подотрасли вторичных черных металлов, их решение в ОАО «Самаравтормет»: монография. Самара: ЧПТЗ–Мета, 2000. 68 с.
5. Калмыкова О.Ю., Симонов С.В., Гагаринский А.В. Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2010. № 10. С. 48–57.
6. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // *Вестник Самарского государственного технического университета*. 2013. № 1 (7). С. 127–138.
7. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров // *Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Сер. «Экономика»*. 2012. № 3 (23). С. 97–106.

References

1. Repin V.V., Eliferov V.G. Process approach to management: modeling of business processes: textbook. M., Standarty i kachestvo, 2004, 398 p. [in Russian]
2. Evdokimov A.Ya., Kurylev B.V., Kazakov I.V. Strategy of development and effectiveness of technical upgrading of scrap-processing enterprises on the example of OJSC «Samaravtormet»: textbook. Samara, Bazis, 2008, 112 p. [in Russian]
3. Evdokimov A.Ya., Melnikov A.V., Kurylev B.V. Preform, processing and implementation of scrap and iron-and-steel wastes: textbook. Samara, ChPTZ–Meta, 2006, 35 p. [in Russian]
4. Evdokimov A.Ya. Questions of technical progress and ecology in the sub-sector of secondary ferrous metals, their solution at OJSC «Samaravtormet»: monograph. Samara, ChPTZ–Meta, 2000, 68 p. [in Russian]
5. Kalmykova O.Yu., Simonov S.V., Gagarinskii A.V. Prevention and conflict management in the organization during the period of restructuring. *Kadrovik. Kadrovyi menedzhment [HR manager. Personnel management]*, 2010, no. 10, pp. 48–57. [in Russian]

6. Kalmykova O.Yu., Gagarinskaia G.P. Conflict management in the organization and prevention of occupational stress among workers. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [*Vestnik of Samara State Technical University*], 2013, no. 1(7), pp. 127–138. [in Russian]

7. Kalmykova O.Yu., Gagarinskaia G.P. Formation of conflictological competence in the process of vocational training of managers. *Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo universiteta servisa. Ser. «Ekonomika»*. [*Vestnik of Volga Region State University of Service. Ser. «Economics»*], 2012, no. 3 (23), pp. 97–106. [in Russian]

*A.V. Gagarinskiy**

DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF STIMULATION OF LABOUR ACTIVITY OF MANAGERS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF KEY INDICATORS OF EFFECTIVENESS

In the article theoretical approaches to the construction of the system of stimulation of results of labor activity of managers of industrial enterprises on the basis of key indicators of effectiveness are discussed. The author reveals key business processes that allow to assess the contribution of manager in the final performance of companies of metallurgical industry, on the basis of which the proposed KPI system is built. Principles and balanced by levels of management the indicators of KPI system in relation to the stimulation of results of labour activity of managers at various levels are formulated.

Key words: incentive system, labour productivity, efficiency of labour, competitiveness, job satisfaction, business processes.

* *Gagarinskiy Alexander Vladimirovich* (eyo080505@mail.ru), the Dept. of Economics and Business Management, Samara State Technical University, Samara, 443100, Russian Federation.