

7.9. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ КАРТЫ СОТРУДНИКА В РАМКАХ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КПЭ

Медовников Г.В., аспирант, Международная высшая школа управления

Международная высшая школа управления, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье рассмотрены основные принципы разработки мотивационных карт персонала организации в рамках внедрения оплаты труда на базе использования ключевых показателей эффективности. Предложенная автором статьи блок-схема включает основные подготовительные этапы, которые необходимо реализовать для построения комплекса полноценных мотивационных карт должностей на всех иерархических уровнях организационной структуры предприятия. Качественно составленная карта мотивации сотрудника, включающая основные показатели деятельности, на которые данный сотрудник оказывает непосредственное или косвенное влияние, обеспечит желаемый рост эффективности всей финансово-хозяйственной деятельности компании, росту конкурентоспособности и финансовой независимости.

Формирование оплаты труда с использованием системы оценки персонала на базе ключевых показателей эффективности деятельности (КПЭ) является относительно новым для российских предприятий бизнес-процессом.

Необходимость введения данного новшества и, соответственно, корректирования всей существовавшей системы оплаты труда, в т.ч. системы премирования на предприятии (мотивационных схем), обосновывается топ-менеджментом организации с позиции достижения роста ориентации персонала на результат, как личный, так и общий результат всей операционной деятельности предприятия, повышение эффективности работы и конкурентоспособности организации в рыночных условиях.

В качестве результата реализации проекта разработки и внедрения системы КПЭ на предприятии выступает набор мотивационных карт, а также удобный для пользователей программный продукт, адаптированный под данную конкретную организацию, для автоматизации расчетов показателей КПЭ и непосредственно размера премий КПЭ к выплате.

Под мотивационной картой понимают информационную таблицу, составленную с позиции оптимального отражения мотивационных предпочтений сотрудника, содержащую данные о наборе показателей для должности **N** с учетом вмененных функций и задач, весах показателей, установленных пороговых значениях данных показателей, на основе которой производится расчет премии КПЭ.

Порядок формирования комплекса мотивационных карт сотрудников (должностей) организации.

1. Рассматриваются утвержденные сбалансированные показатели в рамках разработки стратегической карты и системы сбалансированных показателей (ССП) для организации.
2. Формируется сводный перечень показателей КПЭ для данной организации (работа с внешним консультантом по проекту КПЭ, выбор из предоставленных консультантом примеров разработки КПЭ).
3. Запрашивается в отделе персонала текущее штатное расписание фирмы (или каждого предприятия, входящего в группу компаний) и схема организационной структуры компании (вариант, скорректированный на этапе разработки стратегической карты).
4. Определяется перечень операционных задач, стоящих перед подразделением (отделом, службой), и, соответственно, перечень ключевых функций данного подразделения.
5. Определяется перечень групповых и индивидуальных ключевых показателей для каждой должности, включая руководителя данного подразделения (отдела) на основе выбора из общего списка показателей и введения дополнительных специфических показателей.
6. Указывается порядок расчета каждого показателя (в отдельной графе мотивационной карты).
7. Разрабатываются пороговые значения для каждого показателя (отражение в двух графах мотивационной карты).
8. Формируются методики расчета специфических показателей, которые необходимо ввести для данного подразделения (отдела).
9. Формируется итоговый сводный список КПЭ показателей для организации (с методиками расчета) и итоговый набор мотивационных карт.

Разработка качественной и действенной системы КПЭ невозможна без предварительной разработки стратегической карты целей организации (отдельного юридического лица, см. блок-схему на рис. 1), так как именно на основе стратегической карты и ССП «определяется ответственность подразделений и сотрудников за достижение целей и показателей» [4].

Стратегическая карта – это диаграмма, которая используется для отражения стратегических целей предприятия (с учетом их взаимосвязей), поставленных перед организацией или менеджментом организации. Таким образом, стратегические карты представляют собой графическое изложение стратегии, стратегических целей на каждом иерархическом уровне управления компании.

Разработка мотивационных карт выступает результатом декомпозиции показателей верхнего уровня на подразделения согласно организационной структуре компании с учетом «декомпозиции процессов на подпроцессы, владельцами которых будут выступать руководители подразделений» [2].

Формирование мотивационных карт целесообразнее начинать с одного из отделов, когда разрабатываются показатели для сотрудников данного отдела с учетом причинно-следственных взаимосвязей и взаимозависимости данных показателей, и также с учетом стратегических и оперативных задач, стоящих перед данным подразделением.

Под пороговыми значениями ключевых показателей эффективности понимаются минимально допустимое нижнее значение данного показателя и целевое (или максимальное) значение показателя, которое необходимо достигнуть в отчетном периоде. В случае показателей, отражающих темп прироста, в качестве пороговых значений выступают мини-

мальный и желаемый темп прироста значения показателя в процентах, например, по отношению к прошлому аналогичному периоду (году).



Рис. 1. Блок-схема построения мотивационной карты для должности

Нижняя (план минимум) граница значений показателя определяет допустимое для бизнеса значение показателя, когда ситуация еще не критична, и ничто не нарушится в бизнес-процессах компании. Верхняя граница (план максимум) значений показателя – это так называемый идеальный результат, превышение которого либо труднодостижимо в существующей действительности, либо может привести к «негативным последствиям для бизнеса, если смежные бизнес-процессы, подразделения не поддержат прорывного результата на одном из них» [1].

В силу необходимости в большей степени наличия аналитической функции для качественной работы КПЭ (анализ статистики значений КПЭ для оперативной корректировки пороговых значений, анализ отклонений и проч.) – см. рис. 1 – обосновано сосредоточение координирующих функций по КПЭ системе в аналитическом отделе (функции финансового аналитика).

Кроме того, существенная часть финансовых коэффициентов, используемых в качестве ключевых показателей эффективности, например, ликвидность, финансовая независимость, рассчитываются в курсе финансового анализа.

В случае поручения данной работы экономисту (например, из планово-экономического отдела, ПЭО) возможны сложности в силу отсутствия специфических навыков у данного специалиста, дороговизне дополнительного профессионального образования, а также отсутствия качественных образовательных курсов по данной тематике в силу новизны в нашей стране в целом такого явления, как формирование заработной платы с учетом ключевых показателей эффективности деятельности.

К ключевым функциям специалиста по расчету КПЭ (финансового аналитика, экономиста) следует отнести следующие обязанности:

- участие на стадии разработки проекта по КПЭ в определении порядка расчета выбранных коэффициентов, написание методик расчета новых специфических или нефинансовых показателей (коэффициентов);
- определение совместно с линейными менеджерами возможных пороговых значений выбранных показателей КПЭ;
- участие в формировании на стадии разработки проекта по КПЭ форм отчетности подразделений фирмы (отделов) оптимального размера и информативности с учетом снижения фактора трудоемкости составления в дальнейшем;
- участие в проведении обучения персонала организации по заполнению отчетов, предоставляемых ежемесячно для расчета КПЭ;
- сбор данных – заполненных отчетных форм (ежемесячное) по итогам отчетного периода (в большинстве случаев – месяца) от ответственных лиц подразделений компании;
- производство итогового расчета показателей КПЭ за месяц для всех должностей в организации с использованием специализированного программного продукта (ПО КПЭ).
- еженедельный мониторинг пороговых значений показателей с позиции проведения текущей корректировки пороговых значений коэффициентов.

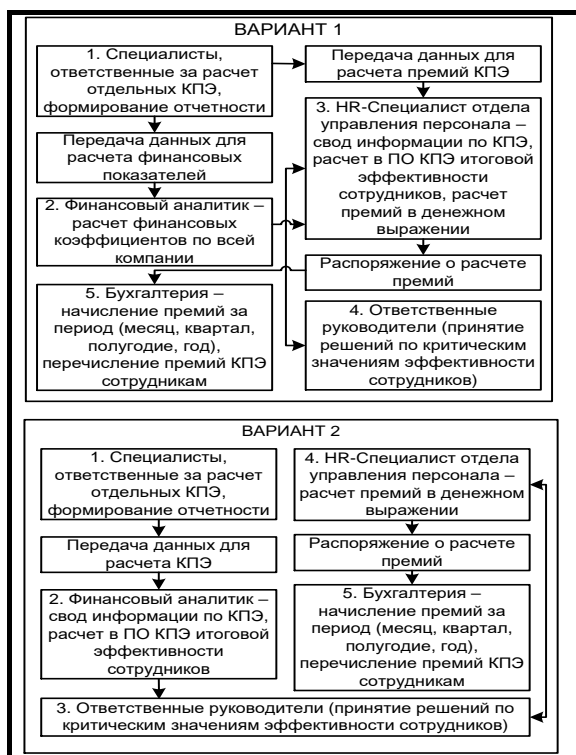


Рис. 2. Движение информационных потоков при расчете заработной платы с наличием КПЭ

С точки зрения рассмотрения системы расчета КПЭ как нового бизнес-процесса в организации, следует рассмотреть возможные варианты организации данного процесса, преимущества и возможные недостатки каждого варианта (рис. 2).

Следует отметить, что в некоторых организациях функции сбора данных и расчет итогового процента эффективности по КПЭ для всех должностей передаются в отдел персонала непосредственно HR-специалисту (см. вариант 1 на рис. 2). Однако, так как большинство (более половины) всех коэффициентов обычно составляют финансовые коэффициенты (например, рост объема выручки, и более сложные – соблюдение показателей ликвидности, оборачиваемости дебиторской задолженности) систему расчета данных коэффициентов целесообразно поручить именно специалистам ПЭО или финансового отдела. Именно данные специалисты будут обладать достаточным объемом знаний для расчета тех или иных специфических финансовых коэффициентов, верной трактовки получившихся значений и выявления реальных причин формирования результирующих значений.

Так, в варианте 1 (см. рис. 2) специалистом финансовой службы осуществляется расчет только финансовых показателей по предприятию или группе компаний (эффект синергии). Тогда как в варианте 2 (см. рис. 2), сбор данных, контроль корректности и сроков формирования сводной информации (отчетности) по расчету показателей КПЭ (с учетом выведения итоговой оценки эффективности по каждой должности) сосредоточен на уровне одной должности – финансового аналитика.

Формирование системы сбора, расчета и анализа данных, согласно варианту 2 (см. рис. 2), обосновано для группы компаний (финансово-промышленной группы, холдинга) с большим количеством должностей, сложными иерархическими уровнями организационной структуры, когда ключевым специалистом выступает финансовый аналитик.

Во втором варианте отдел управления персоналом получает уже согласованные данные о рассчитанном проценте итоговой эффективности деятельности каждого сотрудника за период (месяц), на основании которых производится (в программном продукте (ПП) по расчету КПЭ и премий) непосредственный расчет размера премий КПЭ (за месяц). Следует отметить, что какой бы формат реализации бизнес-процесса расчета КПЭ компания не выбрала, с целью распределения ответственности за результат и параллельного контроля функцию расчета вознаграждений сотрудников (по фамилиям) в денежном выражении целесообразно всегда оставлять в отделе управления персоналом. Данное решение будет способствовать минимизации возможных ошибок в начислении КПЭ премий, связанных с движением персонала (внезапное увольнение, изменение названия должности, перевод должности в другое юридическое лицо и т.д.).

Таким образом целесообразно, чтобы выбранный для реализации системы КПЭ на предприятии, ПП предусматривал (с возможностью параллельного доступа к работе специалистов разных отделов) возможность полноценного расчета (введения значений) утвержденных в организации показателей КПЭ, а также возможность итогового формирования размера премий в денежном выражении. Данное требование будет возможно посредством координации данного ПП (например, с помощью автоматической периодической загрузки данных) с программным продуктом, содержа-

щим данные об актуальном штатном расписании данной организации с указанием базовых окладов.

Однако в связи с относительно недолгой практикой использования российскими предприятиями данных инструментов управления эффективностью работы (ССП и КПЭ), отдельной проблемой выступает отсутствие универсальных готовых ПП для постановки системы КПЭ в их взаимосвязи с показателями ССП и стратегическими картами. К возможным вариантам организации расчетов КПЭ можно отнести – расчеты на базе 1С (разработка дополнительного блока); – использование системы Инталев: Корпоративный менеджмент; – формирование системы макросов в Excel (VBA).

В рассмотренных двух схемах в единую бухгалтерию ежемесячно поступают приказы по каждому юридическому лицу (в случае группы компаний) с рассчитанными итоговыми суммами премий за период (месяц).

Несмотря на расчет показателей (КПЭ) согласно принятой системе (методикам расчета), который будет полностью или частично автоматизирован, целесообразно ввести этап предварительного согласования руководителями подразделений полученных результатов эффективности работы сотрудников (процент эффективности), находящихся в их управлении (см. рис. 2).

В новом положении об оплате труда в компании также необходимо учесть этап предварительного согласования у начальника отдела, службы, управления с закреплением зоны ответственности за анализ полученных значений показателей и принятие итогового решения (до процедуры начисления размера премии и перечисления денежных средств работнику).

Следует особое внимание обратить на так называемые критические снижения рассчитываемого общего процента эффективности сотрудников, например, ниже 20% (доля от 100% КПЭ премии) и при необходимости – автоматизировать процесс отправки программой (ПО КПЭ) данной информации менеджменту различного уровня. Так, двойными стрелками на схемах (вариант 1 и вариант 2, см. рис. 2) отображены этапы согласования (до подготовки итогового распоряжения отделом персонала о начислении премий), в частности, значений отдельных показателей в случаях, требующих уточнения, а также показателя (в процентах) итоговой эффективности сотрудников, в случае достижения данным показателем критической отметки, например, ниже или равной 20% от максимального уровня КПЭ премии.

Например, в организации может существовать порядок (процесс) формирования пояснительной записки финансового директора к полученным результатам значений финансовых коэффициентов, содержащей предложения для топ-менеджмента организации (владельцев бизнеса) по восстановлению учета весов финансовых коэффициентов для всех должностей, за которыми закреплены эти показатели за данный конкретный период. Это означает, что при наличии объективных предпосылок резкого снижения, например, финансового результата (выручки), которое привело к отклонению от бюджетных значений данного показателя на больший процент, чем это допустимо уста-

новленными пороговыми значениями КПЭ, снижения объема премий КПЭ не произойдет (так как данный показатель будет разово считаться выполненным, и его вес будет, как и в другие месяцы, учитываться в расчете).



Рис. 3. Классификация показателей КПЭ

Все показатели КПЭ можно условно подразделить на финансовые показатели (т.е. имеющие конкретное цифровое значение) и нефинансовые показатели КПЭ. Существует также деление на индивидуальные и коллективные показатели в системе КПЭ (см. табл. 1). Некоторые авторы также приводят деление показателей на внутренние и внешние, краткосрочные и долгосрочные, ведущие и запаздывающие.

В случае введения одновременно как ежемесячных, так и, например, годовых показателей, необходимо отслеживать, чтобы оцениваемые характеристики финансово-хозяйственной деятельности не пересекались, не двоились и не дублировались (нелогично премировать сотрудника одними и теми же коэффициентами по итогам месяца, и также по итогам года в целом – для годовой премии КПЭ, например, за достижение плана по выручке).

Для подразделений компаний, носящих обслуживающий характер, целесообразно введение идентичного показателя – оценка внутренним клиентом. Это актуально, например, для должности управляющего делами (секретаря), для финансового отдела в целом (показатель – оценка внутренним клиентом работы финансового отдела), IT-отдела, а также бухгалтерии фирмы. В рассмотренном ниже примере (см. табл. 1) в мотивационные карты руководителя и сотрудников инженерной службы также включен этот показатель (№1) в силу оказания службой услуг и работ внутри группы компаний.

Следует отметить, что даже в случае определения пороговых значений нефинансовых показателей (неколичественных) целесообразно стремиться к цифровому выражению планового и недопустимого значений. Например, допустимый диапазон для показателя оценка внутренним клиентом инженерной службы выглядит следующим образом: плановое значение 100%, недопустимое значение 95% (т.е. меньше 95% нельзя опускаться, для того чтобы получить долю премии КПЭ согласно весу данного показателя).

Оптимальным количеством показателей, включенных в одну мотивационную карту (для одной должнос-

сти), по общему мнению целого ряда практикующих специалистов по КПЭ, должно являться от двух до пяти показателей эффективности. Еще одной важной задачей при формировании мотивационных карт должностей организации является определение весов каждого показателя (коэффициента). При установлении весов каждого показателя совокупный максимальный размер премии КПЭ принимается равным 100%. В табл. 1 представлена разработанная мотивационная карта технического директора, возглавляющего инженерную службу управляющей компании группы компаний. В случае необходимости таблица может быть дополнена графами «Исполнители подотчетов» и «Форма подотчета».

Таким образом, сумма весов всех показателей КПЭ составляет 100%. Однако следует отметить, что присвоение коэффициенту веса в размере 5% и ниже носит демотивирующий, или нейтральный, характер, так как для сотрудника лишение 5% от общей КПЭ премии является не ощутимым фактором воздействия, и на практике последует самостоятельный отказ от исполнения задачи, которую определяет данный коэффициент.

Индивидуальные веса (см. графу 3 в табл. 1) информируют сотрудника о ключевых задачах на заданный период (год), стоящих перед ним. Так, как свидетельствует мотивационная карта, техническому директору необходимо сосредоточить основное внимание на решении задачи своевременного ремонта оборудования и сетей, находящихся на балансе предприятий, входящих в группу компаний, что обеспечивается качественным проведением текущих инвентаризаций, а также своевременным включением необходимых расходов в бюджеты расходов (БДР) по статье «Аварийный фонд». Индикатором качества исполнения данной задачи будет выступать разработанный показатель 4 «Превышение аварийного фонда» с весом 30% (наибольшим весом в данной мотивационной карте).

Показатели 1 и 3 являются качественными (а также не финансовыми), так как при разработке методики их определения, при установке пороговых значений, а также впоследствии, после внедрения КПЭ на практическом уровне, необходима экспертная оценка других сотрудников группы компании, в частности, руководителей подразделений управляющей компании, а также руководителей других юридических лиц, входящих в группу компаний (основных потребителей услуг инженерной службы).

Являясь количественным (и финансовым), показатель «Отклонение от бюджета затрат на техническое обеспечение» (показатель 2) с весом в 25% рассчитывается как соотношение фактически осуществленных за месяц затрат на ТО по группе компаний к бюджетному уровню данного вида затрат. В данном случае, как и у показателя 4, допустимо 5%-е превышение бюджета.

В список показателей руководителя отдела на практике также включается показатель, отражающий качество исполнения административных функций (например, для начальников цехов завода – это «соблюдение трудовой дисциплины и норм техники безопасности» [3, с. 19]). Так как премия КПЭ является составной частью заработной платы, она должна вы-

плачиваться сотруднику ежемесячно, поэтому основные КПЭ должны также рассчитываться по итогам

каждого месяца (см. графу 1 в табл. 1).

Таблица 1

**ПРИМЕР УСТАНОВЛЕНИЯ ВЕСОВ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КПЭ
В МОТИВАЦИОННОЙ КАРТЕ ТЕХНИЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА**

Периодичность оценки	Групповой или индивидуальный	Весовой коэффициент, %	Показатель эффективности KPI	Основные задачи	Плановое значение, %	Недопустимое значение, %	Методика расчета	Отчетная форма (код)	Ответственный за представление отчета / данных	Сроки представления отчета
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Один раз в месяц	Коллективный	25	1. Оценка внутренним клиентом Инженерной службы	Качество (объемы, срочность) предоставляемых услуг, качество проведенных подрядчиками работ	100	< 95	Методика «Оценка внутренним клиентом»	КПЭ-ГД	Генеральный директор	До 20-го числа месяца, следующего за отчетным
Один раз в месяц	Индивидуальный	25	2. Отклонение от бюджета затрат на техническое обеспечение (ТО)	Контроль расходов на ТО	100	105	Факт затрат на ТО / Бюджет затрат на ТО * 100%	КПЭ-С11	Начальник ПЭУ	До 1-го числа второго месяца, следующего за отчетным
Один раз в месяц	Индивидуальный	20	3. Претензии от контрагентов по качеству эксплуатационных услуг	3. Качество осуществления функций по содержанию основных средств (ОС) и оборудования	0	Не более единицы по объекту	Полученные претензии по качеству услуг согласно отчету о претензиях	КПЭ-С8	Технический директор	До 1-го числа второго месяца, следующего за отчетным
Один раз в месяц	Индивидуальный	30	4. Превышение аварийного фонда	4. Качество текущей работы по инвентаризации состояния оборудования и сетей, своевременное включение в бюджет расходов	< 100	105	Факт оплаты аварийных работ за период / Аварийный фонд по бюджету на месяц (в целом по группе компаний)	КПЭ-С8	Технический директор	До 1-го числа второго месяца, следующего за отчетным
Четыре показателя	Итого	100	-	-	-	-	-	-	-	-

С позиции срочности расчета показателей чрезвычайно важным является установление сроков предоставления отдельных показателей ответственными за их расчет лицами (см. графу 11 в табл. 1).

Следуя принципу прозрачности в расчете премий КПЭ, необходимо исключить практику отправки специалисту по расчету КПЭ данных для расчета КПЭ за рамками утвержденных отчетов (например, в тексте письма по электронной почте).

С целью единообразия формы предоставления данных для расчета показателей разрабатываются и утверждаются во внутрифирменных положениях компании с использованием системы кодирования, как это показано в графе 9 (код состоит из принадлежности формы к системе КПЭ и сквозного порядкового номера формы). Код может также состоять из сокращенного наименования подразделения, ответственного за предоставление набора данных за период, и порядкового номера формы.

Согласно представленной мотивационной схеме (см. табл. 1), при нахождении фактического результата значения показателя в установленном диапазоне между плановым (целевым) значением и минимально (или максимально) допустимым уровнем включительно, со-

трудник получит премию КПЭ в размере, соответствующем весовому коэффициенту данного показателя. В случае выхода за допустимый порог (недопустимое значение) вес данного коэффициента обнуляется, что означает автоматическое снижение КПЭ, например, на 20% в случае фиксации двух и более претензий по качеству эксплуатационных услуг (см. показатель 3 в мотивационной схеме в табл. 1).

При данном подходе максимальный уровень КПЭ каждой должности определен заранее с учетом принятого в компании соотношения оклада и премии КПЭ, и фактическая премия КПЭ не может превышать расчетный уровень. В данном случае итоговый процент исполнительности за период (месяц) рассчитывается по формуле суммирования весов исполненных показателей КПЭ, входящих в мотивационную карту, т.е. итоговый процент всегда равен или меньше 100%.

При альтернативном подходе, несмотря на то, что также существует соотношение оклада и премии КПЭ, при перевыполнении планового уровня значений показателей, размер КПЭ может превышать расчетный уровень КПЭ в 100%, но не выше установленной максимальной границы (ПланМакс в примере 1). Таким образом, в мотивационной карточке

присутствуют три показателя – минимально допустимый план, план, максимально допустимый план.

Так, исходя из декомпозиции целей и показателей компании, для менеджера по продажам определена мотивационная карточка (см. пример 1), которая содержит три показателя «с весами, целевыми значениями показателей (KPI) и приемлемыми для бизнеса границами их значений» [1].

Пример 1. Данные примера приведены в табл. 2.

Таблица 2

**МОТИВАЦИОННАЯ КАРТОЧКА С ЗАНЕСЕНИЕМ
ФАКТИЧЕСКИХ ЗНАЧЕНИЙ И ВЫВОДОМ
ОБЩЕГО ПРОЦЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ КПЭ ЗА ПЕРИОД**

Мотивационная карточка	Ед. измерения	Вес коэффициента, %	План Мин	План	План Макс	Факт	% дост.
Рентабельность	%	40,00	8	10	12	11	110,0
Объем продаж	Кв. м	25,00	66 500	95 000	123 500	94 000	98,9
Удовлетворенность клиента	Баллы	35,00	7,79	8,2	8,61	8	97,6
–	–	100,00	–	Средневзвешенная доля достижений, %		–	102,9

Таким образом, согласно соотношению фактических и пороговых данных, получено средневзвешенное значение (с учетом весов показателей) общего процента эффективности данного сотрудника в размере 102,9% вследствие перевыполнения нормативного (планового) значения по показателю рентабельности на 10%. Рассматриваемый подход допускает, таким образом, формирование премии КПЭ выше заложенного 100% уровня премии в случае перевыполнения сотрудником плановых значений показателей.

Тогда как если бы значение рентабельности достигло бы, например, 13%, что на один пункт превышает план максимум, премирование состоялось бы в рамках отклонения 12% от плановых 10%. Это обусловлено тем, что достигнутые высокие темпы роста отдельных показателей могут привести к искажениям в других бизнес-процессах компании, что противоречит первоочередному принципу сбалансированности показателей эффективности.

В этом случае отсутствие сверхпремирования за существенное перевыполнение установленных планов будет выступать сдерживающим фактором для сотрудника и равномерно распределять его внимание к достижению всей совокупности поставленных оперативных и стратегических целей. В то же время фиксирование в каком-либо периоде существенного отклонения от бюджетных показателей (как в большую, так и в меньшую стороны, например, достигнутый существенный перерасход или неоправданная экономия) может свидетельствовать о недостаточном качестве планировании в рамках бюджетного процесса.

Наличие в показателях подразделения фирмы показателя оценка внутренним клиентом, таким образом, свидетельствует об отнесении данного отдела (службы, управления) к группе обслуживающих подразделений, оказывающих услуги (работы) другим участникам внутренних бизнес-процессов.

Можно сделать вывод о том, что немаловажным аспектом в практическом внедрении системы оплаты труда на базе КПЭ является наличие дисциплины у всех сотрудников компании (группы компаний) с точки зрения подготовки и передачи данных в утвержденных объемах, формах и в утвержденные в рамках схемы документооборота разработанного нового бизнес-процесса по расчету КПЭ сроки.

Таким образом, внедрение системы КПЭ позволяет переориентировать работу всего персонала организации, сделать ее целеориентированной, т.е. направленной на поэтапное достижение поставленных на стадии стратегического планирования стратегических целей, с учетом реализации принципа декомпозиции показателей.

Литература

1. Третьяк С. Бонус за KPI: как «протестировать бонус» на стадии целеполагания? [Электронный ресурс] С. Третьяк. Режим доступа: <http://samsebestrateg.ru>.
2. Третьяк С.В. Чем полезен процессный подход для использования сбалансированной системы показателей? [Электронный ресурс] / С.В. Третьяк. URL: http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_4512.
3. Хакимов А. Примеры KPI, которые подняли эффективность труда на 35% [Текст] / А. Хакимов / Генеральный директор. – 2015. – №11. – С. 18-19.
4. Энциклопедия менеджера. Стратегические карты [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.executive.ru/wiki/index.php>.

Ключевые слова

Ключевые показатели эффективности; система сбалансированных показателей; декомпозиция показателей; мотивационные предпочтения сотрудников; мотивационная карта; процент итоговой личной эффективности; стратегическая карта; программный продукт

Медовников Георгий Владимирович

РЕЦЕНЗИЯ

Статья аспиранта Международной высшей школы управления Георгия Владимировича Медовникова написана на актуальную тему, посвященную принципам формирования мотивационных карт. Известно, что в настоящее время российский бизнес активно развивает систему нематериальной и моральной мотивации. В рамках системы управления персоналом с целью стимулирования работников во многих компаниях введено плановое обучение персонала, структурированы бизнес-процессы, организованы комфортные условия для работы и возможности общения для сотрудников, налажена обратная связь руководства с персоналом, закреплены корпоративные традиции, развиваются внутрикорпоративные СМИ и отмечаются достижения сотрудников и компании. Стремление руководства компании стимулировать персонал обуславливает введение мотивационной карты, то есть информационной таблицы, составленной на основе мотивационных предпочтений сотрудника с данными о наборе показателей для конкретной должности с учетом вмененных функций и задач, весов показателей.

Оценка мотивационной структуры персонала предполагает диагностику мотивационно-потребностной сферы, выявление областей актуальных и базовых потребностей и оценку областей демотивации. Все вышеперечисленное вместе с выявлением представлений работников о справедливой системе стимулирования и оценкой факторов, влияющих на мотивацию объекта, входит в мотивационный профиль сотрудника. Автором применен оригинальный подход к построению мотивационной карты для должности и схемы движения информационных потоков при расчете заработной платы с наличием ключевых показателей эффективности.

Можно сделать вывод, что статья Георгия Владимировича Медовникова может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Кох. Л.В., д.э.н., профессор, «Международной высшей школы управления» «Санкт-петербургский политехнический университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург.

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)