

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

DOI: 10.12737/22068

Трунова Е.В., канд. экон. наук, доц.
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПО КРІ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

trunova_ev@mail.ru

Современные компании в разных сферах экономической деятельности часто используют системы стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности (КРІ). Вместе с тем существует ряд практических трудностей, делающих мотивацию по КРІ нерезультативной. В статье представлен обзор значимых факторов, определяющих работоспособность системы стимулирования персонала на предприятии. Объектом исследования выступает предприятие промышленности строительных материалов, входящее в состав интегрированной корпоративной структуры. Выделены такие факторы, как социально-демографические и географические особенности региона, ресурсобеспеченность компании-производителя строительных материалов, технология производства и результат бизнес-процесса, организация сбыта продукции, квалификация персонала, категория работника и его функционал. Характеристика факторов мотивации персонала дается в привязке к цементной промышленности. В качестве одной из основных проблем рассматривается отсутствие связи между должностными обязанностями работника и показателями, на основе которых рассчитывается премиальная часть его заработной платы.

Ключевые слова: персонал, стимулирование, система мотивации, ключевые показатели эффективности.

Применение системы мотивации, в основе которой лежит некоторый набор КРІ, стало нормой для крупного российского бизнеса и прогрессивных средних компаний. А еще пару десятилетий назад идея разработки системы показателей, оцифровывающих цели компании и позволяющих мониторить ее бизнес-процессы, рассматривалась как управленческая инновация. В России она получила широкое распространение во многом благодаря концепции сбалансированной системы показателей (*Balanced Scorecard, BSC*) Нортон и Каплана [1, 2], продвигаемой в практику корпоративных структур специалистами в области управленческого консалтинга. Попытка оценить место *BSC* в инструментарии управления российским предприятием и анализ критических замечаний в адрес указанной концепции представлены в работах [3, 4]. Параллельно существуют альтернативные концепции, например, французская «приборная панель управления» *Tableau de Bord* [5], универсальная система показателей Х. Рамперсада [6], ключевые показатели Д. Парментера [7], призма эффективности (*Performance Prism*) Э. Нили, К. Адамса и М. Кеннерли [8] и др. Наш вариант классификации показателей, которые используются для управления компаниями, предложен в статье [9].

Распространение идеи управления по КРІ подтверждается многочисленными публикациями отечественных авторов. Отдельное направление исследований в рамках этой тематики – применение системы мотивации персонала, основанной на КРІ [10–15].

Проекты, связанные с изменением системы мотивации, достаточно болезненно воспринимаются сотрудниками предприятий и сопряжены с серьезным сопротивлением изменениям. Тем не менее, любая компания периодически сталкивается с необходимостью внесения корректировок в действующую систему мотивации. Практический опыт показывает нежизнеспособность сложных систем с чрезмерным числом КРІ, систем с неочевидным для сотрудников алгоритмом применения набора КРІ при расчете премиальной части заработной платы, а также тех, в которых преобладают КРІ, не относящиеся к прямым обязанностям работников. Хотя такие несовершенные системы могут применяться годами, они не выполняют своей функции – не обеспечивают заинтересованность персонала в качественном и результативном труде. Низкая мотивация к труду приводит к утечке ключевых высококвалифицированных кадров, для которых трудно быстро найти адекватную замену, и к

стагнации бизнес-процессов. Чтобы как-то бороться с этим, руководители предприятий часто пользуются неформальными способами стимулирования сотрудников в обход неработающих КРІ. Назначаются премии из директорского фонда за личные достижения, дополнительные премии к праздникам, дополнительные социальные выплаты, «привилегии» в форме сокращенного рабочего дня и т. п. Такие неформальные способы неизбежно транслируются не только на непосредственных подчиненных руководителя – его заместителей по функциональным направлениям, но и на возглавляемые ими структурные подразделения. Возникает параллельная официально принятой системе мотивации «технология» получения разовых поощрений по служебным запискам в отношении отдельно взятых сотрудников. В результате оценка труда каждого работника носит субъективный характер, а немалая часть рабочего времени тратится на борьбу за «место под солнцем». С нашей точки зрения, эффективность системы мотивации определяется тем, насколько она соответствует своему функциональному назначению – обеспечивает целевую производительность труда и лояльность персонала работодателю, а также способствует непрерывному совершенствованию бизнес-процессов. В данной статье проблемы мотивации рассматриваются на примере промышленности строительных материалов (ПСМ).

Единоличные владения и партнерства не позволяют сконцентрировать значительные финансовые ресурсы, поэтому для современной промышленности типична корпоративная организация бизнеса, основанная на объединении капиталов множества собственников. Например, основными игроками на рынке цемента являются холдинг «Евроцемент групп», компания Lafarge цемент, консорциум United Cement Group, компания «ХайдельбергЦемент Рус», холдинг «Сибирский цемент», холдинг «Holcim Group». Корпорации производят преобладающую долю ВВП и являются основным источником налоговых доходов государственного бюджета. На предприятиях, входящих в состав интегрированных корпоративных структур, работают тысячи сотрудников, а ежемесячный фонд оплаты труда (ФОТ) исчисляется десятками миллионов рублей. В некоторых подотраслях ПСМ доля ФОТ в себестоимости составляет более 30 %. Это делает ФОТ важнейшим фактором себестоимости и потенциальным источником роста

экономической эффективности. В связи с этим «цена вопроса» совершенствования системы мотивации весьма высока.

Как правило, разработкой системы мотивации для участников интегрированной корпорации занимается управляющая компания, которая стремится к стандартизации решения, т. е. внедрению единой системы на всех заводах корпорации. С нашей точки зрения, полная стандартизация нецелесообразна, так как даже в рамках одной корпорации предприятия имеют свою специфику факторов внутренней и внешней среды. Ниже охарактеризованы факторы, которые могут оказывать сильное влияние на работу предприятия и, с нашей точки зрения, обязательно должны учитываться в системе мотивации.

1) *Социально-демографические и/или географические особенности региона.* В России исторически население распределено неравномерно, тяготеет к промышленным центрам, развитой социальной инфраструктуре. В то же время ПСМ ориентирована на сырьевые месторождения, наличие топливно-энергетических ресурсов и транспортной инфраструктуры. Многие месторождения сырья имеют более чем столетнюю историю, а эксплуатирующие их предприятия ПСМ стали поселко- и градообразующими. Трудовой менталитет преобладающей части населения характеризуется инертностью и низкой склонностью к обучению. Внедрение новых технологий и техническая модернизация действующих предприятий (например, строительство высокоавтоматизированных технологических линий производства цемента по сухому способу) породило проблему дефицита высокопрофессиональных, образованных кадров. Привязка должностных окладов к некоторому типичному для промышленности региона, как правило, невысокому уровню сильно затрудняет привлечение компетентных специалистов из других регионов.

2) *Ресурсообеспеченность предприятия.* В ПСМ используются материалоемкие и энергоемкие технологии, поэтому данный фактор определяет экономическую безопасность производителей, их финансовые результаты и перспективы развития бизнеса. При равных подходах к мотивации персонала специалисты будут стремиться трудоустроиться на лидирующее по ресурсообеспеченности предприятие, так как на нем целевые значения КРІ более достижимы. Типичный пример: два предприятия, входящие в один холдинг, расположены в относительной близости друг от

друга – в одном или соседних регионах. Одно из предприятий по ресурсобеспеченности находится в более выгодном положении. Это сразу определяет позиции лидера и аутсайдера, в том числе по привлекательности для трудоустройства высококвалифицированных специалистов.

3) *Технология производства и результат бизнес-процесса.* Любой бизнес-процесс реализуется ради конкретного результата. Именно показатель результата ложится в основу системы мотивации. Производство строительных материалов состоит из нескольких стадий переработки сырья. Традиционный способ производства подразумевает под собой наличие отдельных цехов и участков, результат работы которых заключается в выпуске определенных объемов материальных запасов разной стадии обработки. В частности, при производстве цемента мокрым способом карьер отвечает за объемы добычи цементного сырья, сырьевой цех – за объемы производства шлама, цех обжига – за объемы производства клинкера, цех помола – за объемы производства навалочного цемента, цех упаковки – за объемы производства упакованного цемента. Переделы напоминают микрогосударства со своими *KPI*. На первый взгляд, это верный подход к мотивации – каждый отвечает за то, что он делает. В реальности такой подход может воплотиться в ситуацию, когда объемы отгрузки продукции потребителям падают, а все переделы продолжают получать 100 %-ную премию. Но система мотивации должна не только побуждать сотрудников добросовестно трудиться, но и обеспечивать финансовую эффективность предприятия в целом. Типичные проблемы мотивации при традиционном способе производства – отсутствие у сотрудников стремления работать на общий результат и дискуссионность выбора единого показателя эффективности работы завода в целом. Один вариант решения этих проблем – использовать при расчете премии несколько показателей. Например, 1/3 премии дает выполнение плана производства клинкера, 1/3 – выполнение плана производства цемента, 1/3 – выполнение плана по отгрузке.

Проблема раздробленности интересов отдельных подразделений и соответствующих *KPI* проявляется еще и в том, что в случае оптимизации одного бизнес-процесса нужно подстраивать под это изменение остальные цеха и участки, у сотрудников которых нет никакой мотивации к изменению своих обязанностей. Например, на отдельном участке произвели замену технологического оборудования. Новое

оборудование более производительное, с высоким уровнем автоматизации. У работников данного участка сразу возникают сомнения в его работоспособности, оспаривается возможность сокращения численности обслуживающего персонала. Неприятие технологической инновации работниками смежных участков связано с изменением их функциональных обязанностей и повышением ответственности (для нового агрегата нужно готовить более качественное сырье, более внимательно контролировать процесс и т.п.).

Эти проблемы становятся менее острыми в условиях производств, использующих современные технологии. Подразумевается применение высокоточного, высокопроизводительного, автоматизированного оборудования, которое представляет собой единый комплекс (технологическую линию) от переработки сырья до отгрузки готовой продукции. В данном случае главный критерий эффективности работы промышленного предприятия, входящего в состав корпорации, – это выпуск продукции в соответствии с проектной производительностью, требуемыми качественными характеристиками и плановой себестоимостью. В таких условиях проще создать систему мотивации, где каждый сотрудник понимает свой вклад в общий результат.

4) *Организация сбыта.* Если говорить об интегрированной корпоративной структуре, то в ней, как правило, существует отдельное сбытовое подразделение, которое занимается привлечением потребителей и заключением контрактов. Заводы могут повлиять на объем продаж гораздо в меньшей степени. Управляющая компания «спускает» план по отгрузке на уровень завода. Однако неправильно было бы утверждать, что завод не влияет на процесс продаж. Если рассмотреть отгрузку с точки зрения потребителя, то очевидно, что для него важно получить товар требуемого качества в необходимом количестве в указанный срок по согласованной цене. При разработке *KPI* должны быть прописаны четкие правила взаимодействия и разграничена ответственность между предприятием-производителем и сбытовой компанией (торговым домом), так чтобы в полной мере удовлетворить требования клиентов. В этом контексте логично устанавливать следующие *KPI* для завода:

- число обоснованных претензий к качеству готовой продукции, включая требования к упаковке;
- соблюдение нормативного времени доставки;

– полное выполнение объемов и ассортимента отгрузки по заявкам сбытовой компании;

– выполнение плана по самостоятельной реализации продукции на местном рынке.

Разграничение зон ответственности между торговым домом и заводом устанавливает более открытые «правила игры», но и более динамичную, зависящую от конъюнктуры рынка премиальную часть оплаты труда работников завода. Если рыночные условия объективно привели к сокращению отгрузки, то премию недополучают работники всех переделов, а не только тех, которые связаны с процессом сбыта. Такой подход к мотивации реализует принцип работы всех на общий результат и создает условия для создания определенной универсальности коллектива, взаимозаменяемости, дополнительного обучения смежным профессиям.

5) *Квалификация персонала.* Ценность разных категорий сотрудников для компании-работодателя не равнозначна. Специфичность профессии, опыт работы на передовых предприятиях отрасли и/или в крупномасштабных проектах, редкость предложения на рынке труда, обладание навыками работы на современном оборудовании многократно повышает интеллектуальный капитал специалиста. Особенно высокие требования к компетентности персонала возникают в связи с наличием так называемых высокоэффективных рабочих мест. Компания заинтересована в лояльности специалистов, особенно тех, которые прошли повышение квалификации, дополнительное обучение и/или зарубежную стажировку за счет средств работодателя.

Рассмотрим современный цементный завод сухого способа с одной технологической линией. Автоматизация производства позволяет существенно снизить общую численность работников по сравнению с сопоставимым по производительности заводом мокрого способа и, следовательно, сэкономить ФОТ. Но высокий уровень автоматизации в сочетании с организацией производства в виде последовательного ряда переделов предъявляет повышенные требования к компетенции специалистов и интенсивности их труда, вовлеченности в бизнес-процесс. Технологическая возможность параллельного выполнения основных бизнес-процессов отсутствует. Возникновение узкого места на одном участке сильно ограничивает или делает невозможными последующие операции. Производство фактически останавливается,

вызывая непродуктивные затраты. Поэтому на современных заводах профессионализм сотрудников, качество и результативность труда оказывают самое непосредственное влияние на экономические показатели.

Отдельно нужно упомянуть проблему разобщенности системы высшего образования и предприятий реального сектора экономики, исторически сложившуюся в результате экономического упадка 1990-х годов. Профессиональное образование часто не успевает за техническим прогрессом в промышленности строительных материалов, а предприятия не стремятся предоставить свою площадку для полноценного прохождения студентами производственных практик. В результате выпускники вузов не обладают достаточными знаниями и навыками для работы на современном оборудовании, а работодатели вынуждены осуществлять дополнительные инвестиции в подготовку и повышение квалификации персонала. Желание последних получать гарантированную отдачу от инвестиций в человеческий капитал вполне обосновано.

6) *Категория работника и его функционал.* Опыт показывает, что именно с этим фактором связано наибольшее число практических проблем мотивации. Его значимость уже обосновывалась нами в статье [15]. Мы убеждены, что работоспособность системы мотивации напрямую зависит от того, насколько соответствуют друг другу организационная структура, должностные инструкции и положение о премировании. «Синхронизация» этих внутренних документов, отсутствие противоречий между ними являются требованием международных стандартов системы менеджмента качества.

На промышленных предприятиях основным *KPI* для всего персонала часто является 100 %-ное выполнение плана производства. При этом есть категории персонала, функциональные обязанности которых никак не влияют на достижение объемных показателей производства и/или продаж. А степень влияния специалистов, напрямую связанных с технологическим процессом, определяется функционалом соответствующей профессии. Можно обозначить три главных критерия результативности производственного участника интегрированной корпорации: 1) стабильная работа с проектной производительностью (если это соответствует плану продаж); 2) работа с целевым коэффициентом использования оборудования; 3) достижение планового показателя себестоимости продукции. На первый критерий

влияет работа технологов, второй зависит от работы персонала, занятого техническим обслуживанием и ремонтами оборудования. А оператор, который управляет технологическим процессом, влияет на оба показателя, работает на высокотехнологичном рабочем месте с высокой интенсивностью труда.

Представляется, что наряду с *KPI*, характеризующими результаты и эффективность процессов производства и сбыта, система мотивации должна включать частные показатели, связанные с функционалом отдельных категорий сотрудников и даже отдельных должностей. Тогда заработная плата специалистов будет зависеть от тех показателей, на которые они влияют в ходе своей профессиональной деятельности, а также от уровня компетенции, необходимого для выполнения соответствующих должностных обязанностей..

На наш взгляд, система мотивации на современном предприятии ПСМ должна предусматривать дифференциацию принципов мотивации и набора *KPI* в отношении трех категорий персонала: ведущие специалисты, управляющие основными технологическими процессами; рабочие; административно-управленческий персонал.

Первая категория – представляющие особую ценность для работодателя специалисты интеллектуального напряженного труда, обладающие специфическими навыками в области управления основными бизнес-процессами. Это инженеры АСУТП, инженеры КИПиА, специалисты центра управления производством (ЦУПа). Их обучение в условиях реального производства возможно только в течение очень ограниченного времени, главным образом, на этапе пусконаладочных работ в рамках введения в эксплуатацию нового завода или модернизации действующего производства. Компания по сути «выращивает» команду специалистов, знающих технические и технологические особенности конкретного производства, и заинтересована в их лояльности и передаче накопленного опыта вновь приходящим молодым специалистам. Для этой категории сотрудников целесообразно использовать повышающий коэффициент (надбавку). Значение коэффициента должно определяться уровнем профессиональной компетенции, который регулярно оценивается на аттестациях.

Вторая категория персонала – это рабочие. Премияльная часть их заработной платы должна зависеть от: 1) соблюдения норм расхода топливно-энергетических ресурсов; 2)

соблюдения планового значения коэффициента использования оборудования; 3) соблюдения норм охраны труда и техники безопасности, выполнения положений внутренних регламентирующих документов.

Третьей категорией является административно-управленческий персонал. Система мотивации должна способствовать тому, чтобы каждый специалист АУП не только выполнял свои функциональные обязанности в рамках правового поля и внутренней регламентирующей документации, но и занимал активную позицию в отношении поиска резервов снижения затрат, а также улучшения хода бизнес-процесса, в котором этот сотрудник задействован и взаимодействия с участниками смежных бизнес-процессов.

В заключение отметим, что инициирование состязательности производственных смен путем информационной открытости и визуализации достигнутых значений *KPI* является действенным рычагом усиления материальных стимулов. Наглядная демонстрация промежуточных и итоговых значений *KPI* порождает дух конкуренции и стремление к совершенствованию. Подчеркнем, что эта мера будет работать, только в том случае, если предусмотренные системой мотивации *KPI* являются достижимыми и управляемыми.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 320 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности гарантия конкурентного преимущества. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2010. 368 с.
3. Бухонова С.М., Молчанова В.А., Насибова Э.И., Трунова Е.В. Balanced Scorecard: инновация стратегического управления или уходящая мода // Социально-гуманитарные знания. 2013. № 8. С. 142–151.
4. Молчанова В.А. Особенности разработки сбалансированной системы показателей на малых и средних предприятиях // Белгородский экономический вестник. 2014. № 4 (76). С. 78–84.
5. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord. [Электронный ресурс]. URL: http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611 (дата обращения 09.08.2016)
6. Рамперсад Х. Универсальная система показателей деятельности. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 351 с.

7. Парменер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2008. 288 с.
8. Нили Э. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. М.: Баланс-Клуб, 2003. 400 с.
9. Трунова Е.В. Классификация показателей деятельности компании // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 36. С. 25–28.
10. Веллужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер, 2013. 149 с.
11. Сатонина Н.Н. Ключевые показатели эффективности как способ повышения эффективности работы персонала организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия Экономические науки. 2012. № 4 (6). С. 61–66.
12. Берсенёв В.Л., Томильцев А.В., Пыткин А.Н. Ключевые показатели эффективности (KPI) как инструмент оценки эффективности государственных и муниципальных служащих // Журнал экономической теории. 2014. № 1. С. 239–243.
13. Зорина Э. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления персоналом // Управление персоналом. 2009. № 8. С. 49–50.
14. Палаткина А.В. Механизм разработки ключевых показателей эффективности для совершенствования переменной части заработной платы // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2011. № 167. С. 122–125.
15. Трунова Е.В. Система мотивации на основе ключевых показателей эффективности как фактор роста производительности труда // Белгородский экономический вестник. 2015. № 4 (80). С. 12–126.

Trunova E.V.

KEY FACTORS OF MOTIVATION OF PERSONNEL ON KPI AT THE ENTERPRISE OF THE INDUSTRY OF CONSTRUCTION MATERIALS

The modern companies in different spheres of economic activity often use incentive systems on the basis of key performance indicators (KPI). At the same time there are a number of the practical difficulties doing motivation on KPI not productive. The review of the significant factors defining efficiency of incentive system at the enterprise is presented in the article. An object of the research is an enterprise of the industry of construction materials which is a participant of the integrated corporation. There are characterized such factors as social, demographic and geographical features of the region, resources availability for the producer of construction materials, the production technology and the result of business process, the organization of sales, qualification of personnel, category of the worker and his functions. The characteristic of factors of motivation of personnel is given in a binding to the cement industry. The lack of connection between functions of the worker and KPI affecting bonus part of his salary is considered as one of the main problems.

Key words: *personnel, incentive, system of motivation, key performance indicator.*

Трунова Екатерина Викторовна кандидат, кафедры финансового менеджмента экономических наук, доцент Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.
Адрес: Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.
E-mail: trunova_ev@mail.ru