

Литература

- 1 Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uaterra.in.ua/wp-content/uploads/2017/11/>. – Дата доступа : 10.05.2022.
- 2 Беларусь: экономический обзор за 2020 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.minfin.gov.by/>. – Дата доступа : 06.05.2022.
- 3 Статистический ежегодник Республики Беларусь / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2021. – 407 с.
- 4 О расчётных балансовых показателях прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2022 год [Электронный ресурс]: постановление Министерства экономики Респ. Беларусь, 11 апр. 2022 г., № 2 // Официальный сайт Министерства экономики Республики Беларусь. – Режим доступа : <https://economy.gov.by/uploads/files/macro-prognoz/Postanovlenie-2.pdf>. – Дата доступа : 08.05.2022.
- 5 Денежно-кредитная политика. Какой она будет в 2022 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://neg.by/novosti/otkrytj/denezhno-kreditnaya-politika-belarusi-kakou-ona-budet-v-2022-godu/>. – Дата доступа : 10.05.2022.
- 6 Во всем виноват... Нацбанк? Что не так в экономике Беларуси и что может спасти её от санкций? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://probusiness.io/economic/9143-vovsem-vinovat-nacbank-chto-netak-vekonomike-belarusi-ichto-mozhet-spasti-eeotsankciy.html>. – Дата доступа : 10.05.2022.

УДК 658

А. А. Белая

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Статья посвящена современным особенностям мотивации персонала в организации. Затрагиваются вопросы актуальности применения ключевых показателей эффективности в организации стимулирования персонала. Рассмотрены основные ключевые показатели эффективности и особенности их внедрения в практику стимулирования, показаны преимущества применения ключевых показателей эффективности.

Современный менеджмент находится в постоянном поиске повышения эффективности работы организации. Очевидно, что общий результат деятельности зависит от вклада каждого сотрудника организации независимо от того, в каком подразделении он выполняет свою работу. Главную роль в повышении эффективности каждого сотрудника играет действенная система мотивации, позволяющая максимально использовать потенциал работников.

По данным Harvard Business Review, в среднестатистической компании 5 % сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5–7 %) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88 % всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения [1, с. 5]. Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов.

В 1954 г. П. Друкером была предложена система «управления по целям» (MBO – Management by objectives), представляющая собой процесс выявления целей и критериев эффективности сотрудников, отдельных подразделений или организации и координации усилий (ресурсов) по их достижению [1, с. 7]. В 1992 году Д. Нортон и Р. Каплан модифицировали и дополнили MBO, включив в нее систему сбалансированных показателей [2]. Основным и необходимым условием эффективности управления по целям является именно сбалансированность показателей, т. е. их «связанность» между собой.

Подход, предложенный П. Друкером, отличается от других методов управления тем, что находится на стыке системного и процессного подходов к управлению и включает в себя их черты, также он позволяет связать мотивацию сотрудников и эффективность работы предприятия в целом.

Основные элементы системы управления по целям представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные элементы системы управления по целям

Элемент системы управления по целям	Инструменты
Планирование деятельности и постановка индивидуальных целей	«Дерево целей» – модель, которая позволяет упорядочить и объединить цели в единый комплекс
Текущий контроль за результатами деятельности и обмен информацией	Обратная связь – систематический сбор информации о продвижении к целям
Промежуточная и итоговая оценка результатов деятельности персонала	BSC (Balanced Scorecard) – система сбалансированных показателей в области финансов, клиентов, внутренних процессов, роста и развития. KPI (Key Performance Indicator) – ключевые показатели эффективности подразделений и сотрудников организации

По мнению П. Друкера, дефиниция KPI должна применяться только тогда, когда предложенные показатели четко связаны со стратегической целью, создаются исходя из ее содержания (рисунок 1) [3, с. 42].

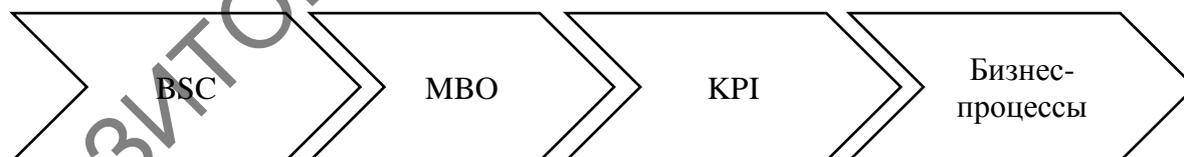


Рисунок 1 – Взаимосвязь основных элементов системы управления по целям

Основная идея KPI заключается в том, что с его помощью можно однозначно и предметно оценить работу и эффективность любого сотрудника, группы людей, подразделения, проекта и компании в целом. Показатель позволяет отразить всю картину процессов, происходящих в компании, с помощью цифр. Система показателей призвана предупреждать о возможных проблемах как текущего момента, так и в долгосрочной перспективе.

Ключевые показатели эффективности – это система финансовых и нефинансовых показателей, которые являются индикаторами результативности выполнения стратегических

целей организации, позволяющая осуществлять тактическое управление на основе разработанных промежуточных операционных показателей [4, с. 52].

Система ключевых показателей эффективности предоставляет возможность получить:

- полную доступность к измерениям результатов работы отдельных сотрудников, подразделений, следовательно, и всего предприятия;
- стимулирование сотрудников и мотивация для достижения запланированных результатов (применение целесообразно для сотрудников, чья работа непосредственно влияет на экономические показатели предприятия);
- использование для анализа работы своих подчинённых: быстрое выявление пробелов в деятельности работника на определенных этапах.

Основными видами показателей системы КРІ являются следующие:

- КРІ производительности (характеризуют соотношение затраченных ресурсов с достигнутым результатом);
- КРІ затрат (отражают количество используемых ресурсов);
- КРІ результата (дают представление о полученном в ходе выполнения задач результате) [1–3].

Для того, чтобы внедрение ключевых показателей эффективности в организации было наиболее грамотным, важно осуществлять этот процесс последовательно и реализовать следующие этапы (рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные этапы внедрения КРІ в организации

На первом этапе высшее руководство определяет, какие показатели деятельности организации (подразделений, сотрудников) являются наиболее значительными и характеризуют ее результативность. Если определенный показатель отражает прямую взаимосвязь с результатом деятельности компании, его можно смело заносить в систему КРІ.

Таковыми показателями могут быть объем сбыта в стоимостном выражении, объем сбыта в натуральном выражении, объем реализации дополнительных продуктов и услуг в стоимостном выражении, объем сбыта дополнительных продуктов и услуг в натуральном выражении и др.

После утверждения основных показателей системы КРІ их следует соотнести с индикаторами эффективности деятельности сотрудников: определить такие значения данных коэффициентов, которые станут ориентиром для сотрудников в их работе. Пример представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Пример индикаторов эффективности деятельности сотрудников

КРІ	Базовое (исходное) значение	Плановое значение
Прирост новых клиентов	160 новых клиентов	20 п. п. (192 новых покупателя)
Доля клиентов, повторно купивших продукт	30 клиентов совершили покупку повторно	20 п. п. (36 повторных покупки)
Доля клиентов, оставивших положительный отзыв	25 % клиентов оставили положительный отзыв	10 п. п. (27,5 % клиентов с положительным отзывом)

Одним из важнейших этапов в процессе разработки и внедрения системы КРІ в организации является правильное и своевременное доведение информации до сотрудников. Каждый работник должен понимать, как будет работать новая система контроля и оцениваться их труд. Необходимо презентовать шкалу оценивания производительности труда, а также новую систему мотивации и поощрения.

Мотивация персонала на базе КРІ, в отличие от традиционного подхода, ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей организации. Внедрение опыта формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ позволяет руководителю стимулировать сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей организации. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части – экономически обоснованны.

Литература

- 1 Клочков, А. КРІ и мотивация персонала / А. Клочков. – Москва : Эксмо, 2010. – 103 с.
- 2 Исакова, Д. В. Система управления по целям / Д. В. Исакова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/4.pdf. – Дата доступа : 05.05.2022.
- 3 Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер.; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2003. – 394 с.
- 4 Руденко, Г. Л. Сущность КРІ и его роль в управлении предприятием / Г. Л. Руденко, Н. П. Дегтярь // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. – Серия 1. Экономика и управление. – 2017. – № 2 (21). – С. 50–54.

УДК 005.8:330.332:004.413

Е. В. Боброва

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА В ПРОГРАММЕ «PROJECT EXPERT»

Статья посвящена исследованию особенностей разработки бизнес-плана инвестиционного проекта для объекта ресторанного бизнеса с использованием