

УДК 331.2

СОВЕРШЕНСОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: НЕОБХОДИМОСТЬ И ПРЕПЯТСТВИЯ

Коробова Елена Николаевна

*к.э.н., доцент, УО «Витебский государственный
технологический университет», Республика Беларусь*

kor_elena@tut.by

Савицкая Ксения Денисова

*агистрант, УО «Витебский государственный
технологический университет», Республика Беларусь*

spiridenko.kseniya@yandex.ru

Аннотация

В статье рассмотрены преимущества использования системы ключевых показателей деятельности в организациях Республики Беларусь, а также очерчен круг препятствий на пути к ее реализации.

Ключевые слова: персонал, мотивация, деловая оценка, ключевые показатели деятельности.

Динамично развивающиеся организации для достижения поставленных стратегических целей все большее внимание уделяют персоналу: инвестируют средства в развитие человеческого капитала, развивают систему мотивации, улучшают условия труда и т.д.

Немаловажным аспектом, влияющим на производительность труда работников, является действующая система мотивации персонала. И здесь речь идет не столько о работниках, занятых непосредственно производством продукции, сколько о работниках, чей труд измерить количественными показателями достаточно сложно. Зачастую именно от выполнения этими работниками возложенных на них обязанностей зависят конечные управленческие решения в организациях и, соответственно, конечный финансовый результат.

В настоящее время эффективность системы мотивации обеспечивается за счет системы ключевых показателей эффективности (KPI).

Key Performance Indicators (ключевые показатели деятельности) — это система, которая дает организации возможность оценить свое состояние, помогает в анализе реализации стратегии, а также позволяет контролировать деловую активность сотрудников в реальном времени [2, с. 5].

Суть данной системы заключается в том, что работник сам регулирует размер своей заработной платы, а именно переменной ее части, выполняя,

перевыполняя или не выполняя разработанные для него целевые показатели работы.

Система КРІ имеет достаточное количество положительных эффектов от ее внедрения.

1. Повышается прозрачность начисления заработной платы.
2. Значительно повышается мотивация персонала.
3. Появляется возможность контролировать результаты труда работников, чей труд неизмерим количественными показателями.
4. При необходимости этот инструмент позволяет оптимизировать численность, путем увольнения неэффективных работников, систематически не выполняющих целевые показатели.
5. Повышается заинтересованность работников в результатах своего труда.
6. Исключается возможность дублирования выполнения работы работниками одного подразделения, т.к. для каждого работника разрабатываются свои показатели эффективности деятельности.

Однако возникает вопрос: почему при всех видимых преимуществах данной системы в Республике Беларусь она все ещё не распространена и о ней знают так мало белорусских менеджеров? Для ответа на этот вопрос необходимо рассмотреть барьеры, которые препятствуют появлению и внедрению КРІ на белорусских предприятиях.

1) Недостаточная информированность о системе КРІ. На сегодняшний день в Республике Беларусь недостаточно специалистов, которые имеют теоретические и практические навыки по разработке и внедрению на предприятиях системы КРІ. Когда перед руководителями ставится задача разработки показателей эффективности, часто менеджеры лишь поверхностно осведомлены об этом из иностранных литературных источников. Эту проблему можно было бы решить с помощью привлечения иностранных консультантов, но в этом случае возникают следующие барьеры: а) либо стоимость услуг зарубежных специалистов слишком высока для белорусских предприятий, б) либо иностранные специалисты просто не хотят делиться опытом с белорусскими менеджерами.

2) В Республике Беларусь отсутствует методическое обеспечение по разработке и внедрению системы показателей эффективности деятельности. Использование иностранного опыта затрудняется в силу наличия национальной специфики деятельности.

3) Менеджеры белорусских предприятий недостаточно гибки в реализации управленческих решений и разработке кадровых стратегий, они боятся кардинальных изменений, боятся реакции сотрудников на введение этих изменений, так как это существенно меняет сложившуюся систему вознаграждения, делает ее более гибкой, синхронно реагирующей на результаты текущей работы сотрудника.

4) В современных условиях хозяйствования многие субъекты организации стремятся минимизировать свои расходы. Часто главным

источником экономии затрат выступает персонал организации. Внедряя систему оценки по показателям, появляется необходимость расширения служебных обязанностей специалиста кадровой службы и отдела труда и заработной платы в связи с выполнением ежемесячной оценки этих показателей, что увеличивает расходы на персонал этих сотрудников в части их заработной платы, а также дополнительный рост затрат, связанных с разработкой этих ключевых показателей деятельности для всех сотрудников.

5) В белорусских организациях имеет место быть директивный характер принятия решения. В случае с разработкой показателей эффективности такой подход неэффективен, так как только диалог с сотрудником позволит разработать адекватную систему КРІ – никто лучше работника не может знать о возможности выполнения или невыполнения определенного целевого показателя. Поэтому контакт с персоналом, помощь, обратная связь – это залог успеха при разработке и внедрении системы КРІ.

6) В части организаций Республики Беларусь недостаточно применяется управленческий учет. Т.е. руководство оценивает только конечные результаты деятельности организации, но не уделяет достаточного внимания таким вопросам, как, например: какой отдел приносит больше прибыли? какой отдел самый убыточный? Какой отдел можно исключить из ОСУ или объединить с другим отделом? и т.д. Этот момент является значимым барьером для внедрения системы КРІ.

7) Для того, чтобы оценить положительные эффекты от внедрения КРІ на предприятиях, нужен четко отработанный механизм оценки эффективности реализации данной системы, которого предприятия РБ не имеют.

Белорусская система мотивации персонала на предприятиях требует изменений. Решить вопрос с мотивацией персонала помогло бы внедрение системы КРІ. Однако на сегодняшний день это сделать достаточно сложно, учитывая все описанные выше барьеры.

Список использованной литературы:

1. Кириллова, О. Г. Преимущества и недостатки оценки персонала на основе использования системы показателей КРІ / О. Г. Кириллова, А. А. Горенко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. – №12
2. Ключков, А. К. КРІ и мотивация персонала: учебник / А. К. Ключков. – Москва: Эксмо, 2010 – 105 с.
3. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова. – Москва: Дело, 2007 – 232 с.
4. Марр, Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер: учебник / Б. Марр. – Москва: Лаборатория знаний, 2016 – 340 с.