

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники

УДК 331.101.3

Збродыго
Ирина Николаевна

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯ-
ТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА БАЗЕ КРІ**

АВТОРЕФЕРАТ

на соискание степени магистра экономических наук
по специальности 1-25 80 04 «Экономика и управление народным хозяйством»

Научный руководитель
Беляцкий Николай Петрович
доцент экономических наук, профессор

Минск 2020

КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Современный менеджмент располагает богатейшим набором инструментов воздействия на работников. Основной функцией механизма мотивации стимулирования деятельности в системе управления предприятием является оказание влияния на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду путем общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с крупными научными программами и темами. Тема исследования соответствует приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь, утвержденным Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12.03.2015 № 190, а также Программе социально-экономического развития Республики Беларусь и Государственной программе инновационного развития на 2016–2020 годы (утверждены Указами Президента Республики Беларусь от 15.12.2016 №466 и от 31.01.2017 № 31 соответственно).

Связь работы с научными исследованиями университета. Результаты диссертационного исследования были использованы при проведении следующих научно-исследовательских работ: «Нормативно правовое обеспечение рынка труда в сфере IT»,

Цель и задачи исследования. Цель исследования - анализ развития, выявление особенностей системы мотивации и стимулирования деятельности персонала агропромышленного предприятия, разработка научно-обоснованных подходов к стимулированию деятельности и построение модели мотивации деятельности персонала на базе применения ключевых показателей эффективности.

В соответствии с целью работы были поставлены и решены следующие задачи:

- 1) изучить и проанализировать теоретические основы мотивации и стимулирования деятельности персонала;
- 2) рассмотреть систему ключевых показателей эффективности как способ мотивации и стимулирования деятельности персонала;
- 3) изучить структуру и особенности, а также провести диагностику состояния системы мотивации и стимулирования деятельности персонала агропромышленного предприятия;

4) разработать методы усовершенствования стимулирования деятельности и активности работников, при которой учитываются особенности выполняемых трудовых функций и обязанностей, а также целевые задачи предприятия в целом;

5) предложить практические рекомендации по внедрению модели мотивации и стимулированию персонала на базе ключевых показателей эффективности (KPI) и оценить их результативность.

Объектом исследования является агропромышленное предприятие СЗАО «Агрокомбинат «Колос».

Предметом исследования является совершенствование системы мотивации деятельности персонала, механизмы и методы стимулирования с целью повышения эффективности функционирования предприятия для достижения высоких экономических результатов на базе применения ключевых показателей эффективности.

Новизна полученных результатов. Научная новизна работы заключается следующих результатах:

–обоснована система ключевых показателей эффективности как способ мотивации и стимулирования деятельности персонала, в рамках которых происходит оценка эффективности действий, процессов и функций управления по отношению к достижению целевых задач предприятия;

–разработана модель мотивации деятельности персонала на базе KPI с учетом специфики производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

–рекомендован алгоритм реализации модели мотивации и стимулирования деятельности персонала на базе KPI, который включает постановку цели, разработку, проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности и управление рисками.

Положения, выносимые на защиту.

1) Система ключевых показателей эффективности как инструмент мотивации и стимулирования деятельности персонала представляет собой систему таких показателей, в рамках которых происходит оценка эффективности действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей. Ключевые показатели эффективности способны охарактеризовать общие моменты, которые являются равноценными для всех сотрудников, а также специфические характеристики поведения, нормы труда, характерные для определенной должности или конкретного рабочего места. При этом, первые показатели нацелены на сконцентрирование принадлежности работника к конкретному предприятию, его организационно-социальной системе, вторые – на соответствие работника определенным профессиональным требованиям.

2) Рекомендации по разработке модели мотивации и стимулированию деятельности персонала на агропромышленном предприятии СЗАО «Агрокомбинат «Колос» на базе КРІ, с последующей оценкой результативности, которая основывается на необходимости обеспечения усиления связи между достижением стратегической цели предприятия и мотивацией деятельности персонала предприятия. Элементами предлагаемой модели являются цели, которые представляют собой четко сформулированные измеримые задания, базирующиеся функционал работника.

3) Авторская модель представляет собой вертикально интегрированную систему КРІ, в которой планирование целей, задач и показателей для работников агропромышленного предприятия проводится по принципу дерева целей сверху вниз. В рамках реализации модели предложен алгоритм ее осуществления, включающий постановку цели, разработку и проектирование, внедрение и мониторинг эффективности.

Личный вклад соискателя Диссертационное исследование является научным трудом, выполненным соискателем самостоятельно с учетом достижений отечественной и зарубежной экономической науки по данной проблематике на основании изучения теоретических и информационных материалов в соответствии с поставленными целями и задачами. Все положения, выносимые на защиту, разработаны автором лично.

Апробация результатов диссертации. Основные положения диссертационного исследования, теоретические выводы и результаты докладывались, обсуждались и получили одобрение на семинаре «Зарплата, исчисление среднего заработка, подоходный налоги предоставляемые вычеты, взносы в ФСЗН. Изменения в персонифицированном учете».

Магистерская диссертация выполнена самостоятельно, проверена в системе «Антиплагиат». Процент оригинальности составляет 49,2%. Цитирования обозначены ссылками на публикации, указанные в «Библиографическом списке».

Структура и объем диссертации. Структура магистерской диссертации обусловлена поставленными целями и задачами и содержит введение, три главы, заключение и приложения.

Первая глава является теоретическим разделом, где рассматриваются понятия, связанные с сущностью мотивации и стимулирования деятельности персонала, с основными теориями и моделями мотивации, с системой ключевых показателей эффективности.

Вторая глава содержит эмпирическое исследование актуального состояния системы мотивации и стимулирования труда. Развитие системы мотивации в РБ с применением показателей КРІ.

В третьей главе, опираясь на выводы и исследования, представленные во второй главе, предложена разработка рекомендаций по реализации модели мотивации и стимулирования деятельности персонала, оценка результативности и управление рисками.

Магистерская диссертация имеет: 104 страниц, 22 рисунка, 18 таблиц, 41 источник.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении определена и обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель и задачи, предмет и объект исследования, сформулированы научная новизна и практическая значимость исследования.

В первой главе (теоретической) в основу методологического исследования были положены общенаучные методы исследования, опирающиеся на системный подход, а также теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, а также теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рисунке 1.1.

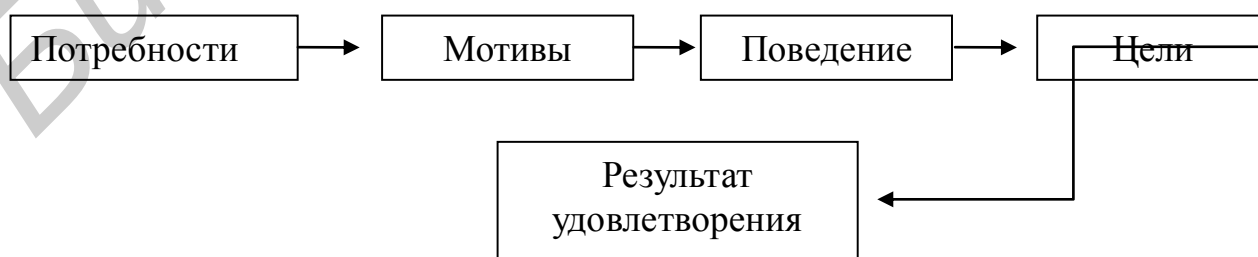


Рисунок 1.1— Схема протекания мотивационного процесса

На рисунке 1.2 представлена взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации.

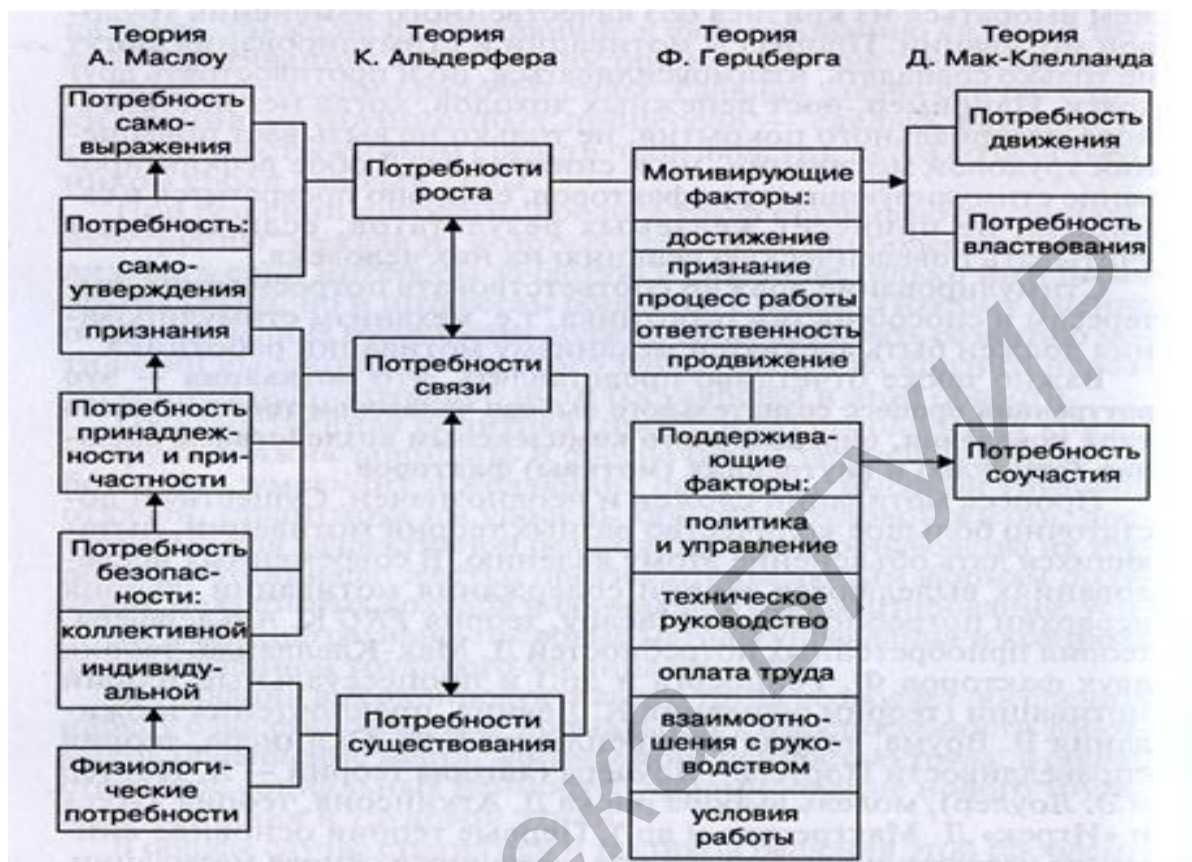


Рисунок 1.2 — Взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации

Процессуальные теории мотивации — акцент делается на объяснении процесса выбора поведения, способного привести к желаемым результатам. Процессуальные теории объясняют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе КРІ (сокращение от англ. Key Performance Indicator) – ключевые показатели эффективности. Большинство теоретиков современных систем мотивации (Д. Ульрих, Д. П. Нортон, Р. С. Каплан и другие) делают выводы о ведущей роли системы КРІ в достижении требуемых результатов, т. к. она позволяет обосновать выплаты вознаграждения, а сотрудникам дает возможность получать и увеличивать доход в четкой зависимости от приложенных усилий.

Вторая глава содержит эмпирическое исследование актуального состояния системы мотивации и стимулирования труда. Развитие системы мотивации в РБ с применением показателей КРІ.

Структуру системы мотивации на базе КРІ можно предложить следующую: константная часть, переменная и нерегулярные премии (см. рис. 1.3).

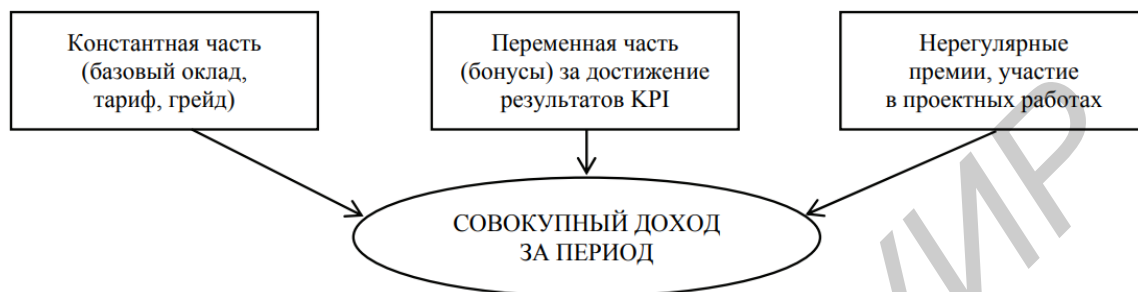


Рисунок — 1.3 Структура формирования мотивации на базе КРІ

Для расчета размера премии может быть использована формула, приведенная на рисунке 1.4, которая показывает, что работники могут получить больший размер переменной части заработной платы. Условия премирования должны учитывать особенности достижения каждого из показателей КРІ и отражать требования к исполнителю.

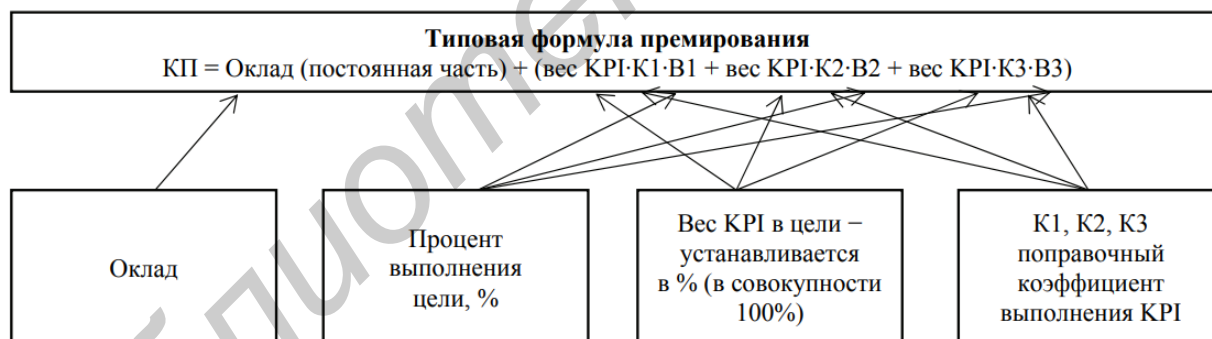


Рисунок — 1.4 Типовая формула премирования

Проблема разработки системы мотивации труда является актуальной и практически значимой. Постоянные изменения внешней среды, внутренних условий производственной деятельности, уровня жизни, интересов людей и структуры их потребностей предполагают необходимость постоянного мониторинга эффективности действующей системы мотивации труда в целях её своевременной корректировки или замены новой системой.

Вторая глава содержит эмпирическое исследование актуального состояния системы мотивации и стимулирования труда. Развитие системы мотивации в РБ с применением показателей КРІ.

В Беларуси большим шагом в развитии явилось введение системы ключевых показателей эффективности, новация была предусмотрена указом №504 от 18 декабря 2015 года. Изучены особенности мясной отрасли в РБ, дана характеристика агропромышленного предприятия.

СЗАО «Агрокомбинат «Колос» – это динамично развивающееся, специализирующийся на выращивании птицы и утки предприятие.

Основные показатели финансовой деятельности исследуемого предприятия представлены в табл. 1.1

Таблица 1.1 —Динамика основных экономических показателей деятельности СЗАО «Агрокомбинат «Колос» в 2018-2019 гг., тыс. руб.

	2018	2019	<i>прирост 2019 к 2018</i>
Выручка (чистые продажи)	17 349	21 227	22,4%
Себестоимость реализованной продукции, услуг	-13 346	-16 125	20,8%
<i>в т.ч. амортизация</i>	<i>-1 641</i>	<i>-1 840</i>	<i>12,1%</i>
Валовая прибыль	4 003	5 102	27,5%
(%)	23,1%	24,0%	***
Операционные расходы	-2 484	-2 778	11,8%
Операционная прибыль	1 519	2 324	53,0%
(%)	8,8%	10,9%	***
Процентные расходы	-311	-225	-27,7%
Прочие доходы/расходы	-202	-228	12,9%
Прибыль до налогообложения (ЕВТ)	1 006	1 871	86,0%
(%)	5,8%	8,8%	***
ЕВИТ	1 298	2 105	62,2%
(%)	7,5%	9,9%	***
ЕВДА	2 518	3 480	38,2%
(%)	14,5%	16,4%	***
ЕВИТДА	2 940	3 946	34,2%
(%)	16,9%	18,6%	***
Расходы по налогу на прибыль	-111	-241	116,3%
Чистая прибыль	876	1 640	87,1%
(%)	5,1%	7,7%	***

Согласно данным, приведенным в таблице 1.1, чистая прибыль за 2019 год выросла, достигнув 1640 тыс. руб. СЗАО «Агрокомбинат «Колос» по итогам 2019 года прирост по себестоимости реализованной продукции услуг за аналогичный период предыдущего года составил 20,8%. Прибыль СЗАО «Агрокомбинат «Колос» до налогообложения за 2019 год выросла, достигнув 1871 тыс. руб.

Одним из основных параметров при исследовании мотивации трудовой деятельности персонала является привлекательность профессиональной деятельности. Респондентам было предложено выделить основные компоненты привлекательности профессиональной деятельности. Результаты ответов респондентов представлены на рисунке 1.5.

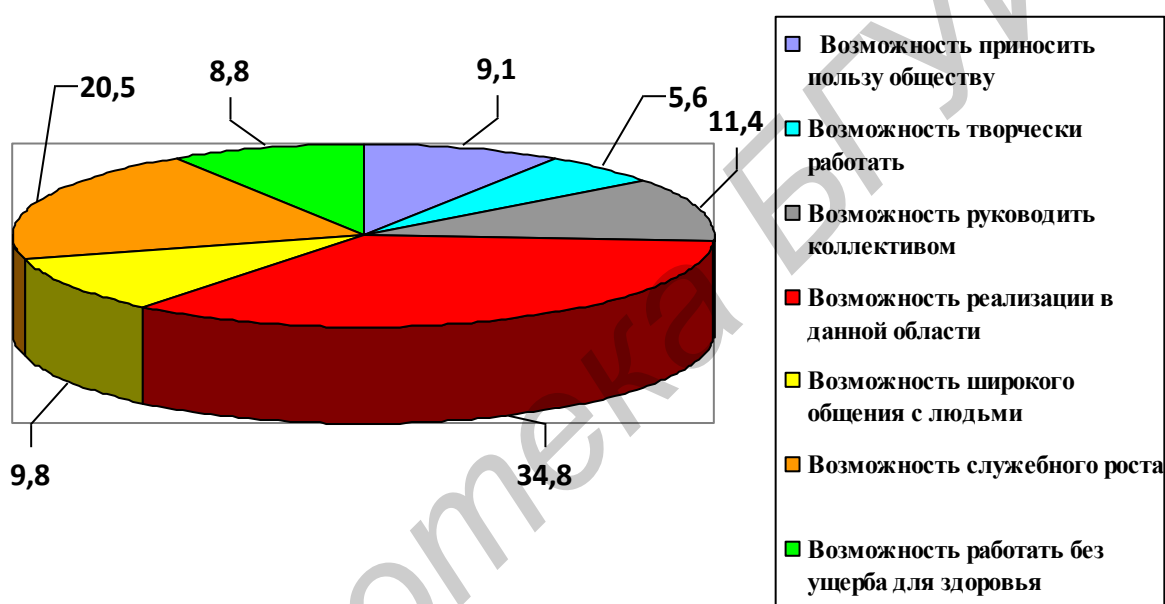


Рисунок 1.5 — Актуализация компонентов профессиональной деятельности, %

Согласно полученным результатам, в большей степени привлекательность профессиональной деятельности опосредована возможностью реализации в данной области 34.8%, возможность служебного роста также достаточно актуализирована в сознании респондентов 20,5%, а также возможность руководить коллективом проявляется у 11,4% опрошенных. Возможность работать без ущерба для здоровья является актуальной для 8,8% опрошенных. В наименьшей степени привлекательность работы видится в возможности широкого общения с людьми 9,8%, возможности приносить пользу обществу 9,1%, а возможности творчески работать 5,6%.

В ходе исследования были выявлены основные методы мотивации и демотивации трудовой деятельности работников СЗАО «Агрокомбинат «Колос» к мотивирующим факторам по степени значимости относятся следующие:

- 1) положительный результат;
- 2) оплата труда;
- 3) сплоченный коллектив;
- 4) условия для карьерного роста;
- 5) успешный менеджмент;
- 6) информированность и признание.

Полученные данные показывают, что наиболее мотивирующими факторами являются положительный результат, оплата труда, сплоченный коллектив.

Проведенный в ходе исследования анализ выявил, что самым серьезным демотивирующим фактором является неинформированность. Для многих работников из опрошенных – в высокой степени демотивирующим фактором является критика, отсутствие признания. На некомпетентность непосредственного руководителя, как на демотивирующий фактор, указывают 1/6 часть респондентов. Вышеперечисленные негативные факторы способны вызвать у рядового персонала чувство ущербности, непризнания своих заслуг, неуверенности в себе и, как следствие, отсутствие уверенности в своих силах и возможностях карьерного роста.

Как показало исследование, наиболее перспективным направлением развития мотивационных конструктов в организации, является материальное стимулирование: неудовлетворенность системой материального стимулирования выразили 47,3 % респондентов.

С целью повышения уровня применения современных механизмов мотивации трудового коллектива, для увеличения общей удовлетворенности трудом сотрудников СЗАО «Агрокомбинат «Колос» необходимо решить ряд конкретных задач:

- зафиксировать индивидуальную результативность работников;
- осуществить обратную связь «руководитель – работник» по достигнутым за месяц показателям (работники должны знать фактические результаты своей работы и работы организации);
- повысить интерес к работе, значимость трудовых функций посредством внимания к рабочим идеям сотрудников.
- обеспечить справедливость оплаты сотрудников.

Применяемые КРІ требуют периодического пересмотра в связи с возможной потерей эффективности и силы воздействия на мотивацию работников. Необходимо следить, чтобы КРІ отвечали целям организации на каждом этапе ее развития. Для исключения возможных противоречий должны разрабатываться единые для всей организации КРІ.

Требования, применяемые к КРІ, соответствуют принципу SMART:

S (specific) – конкретность. Устанавливаемые работникам КРІ должны быть специфичными для организации. Специфичность целей определяется стратегией предприятия и существующими в нем проблемами.

M (measurable) – качественное и количественное измерение показателей. Измеримость КРІ определяется наличием критериев измерения, конкретных формул расчетов.

A (attainable) – достижимость, реалистичность. Недостижимые цели приводят к снижению мотивации исполнителей.

R (relevant) – значимость (релевантность, важность). Нерелевантность целей возникает в том случае, когда работник не может повлиять на их выполнение.

T (time-bounded) – временные рамки и возможность подведения итогов.

Основывается на установлении четких сроков выполнения производственных заданий.

Основой системы премирования персонала на основе ключевых показателей является разработка листов заданий для сотрудников предприятия. Премирование за результаты достижения КРІ рассчитывается по формуле:

$$\text{Совокупный доход} = \text{Оклад} + \% \times \text{Оклад} (K1 \times \text{Вес } K1 + K2 \times \text{Вес } K2 + \dots + Ki \times \text{вес } Ki),$$

где Оклад - базовая заработная плата согласно штатному расписанию;

% x Оклад - это база для расчета максимальной премии. Для разных групп сотрудников значение базы варьируется от 1% до 300% от оклада;

$(K1 \times \text{Вес } K1 + K2 \times \text{Вес } K2 + Ki \times \text{вес } Ki)$ – данная формула является интегральным выражением, и ее итоговое значение информирует о проценте или коэффициенте выполнения целей через КРІ.

Карта оценки деятельности представляет собой ориентир для оценки результативности работника, в которой отражаются показатели деятельности и степень достижения запланированных результатов.

Предлагаемая модель мотивации трудовой деятельности представляет собой вертикально интегрированную систему КРІ, в которой планирование це-

лей, задач и показателей для работников агропромышленного предприятия проводится по принципу дерева целей сверху вниз (рисунок 1.6).

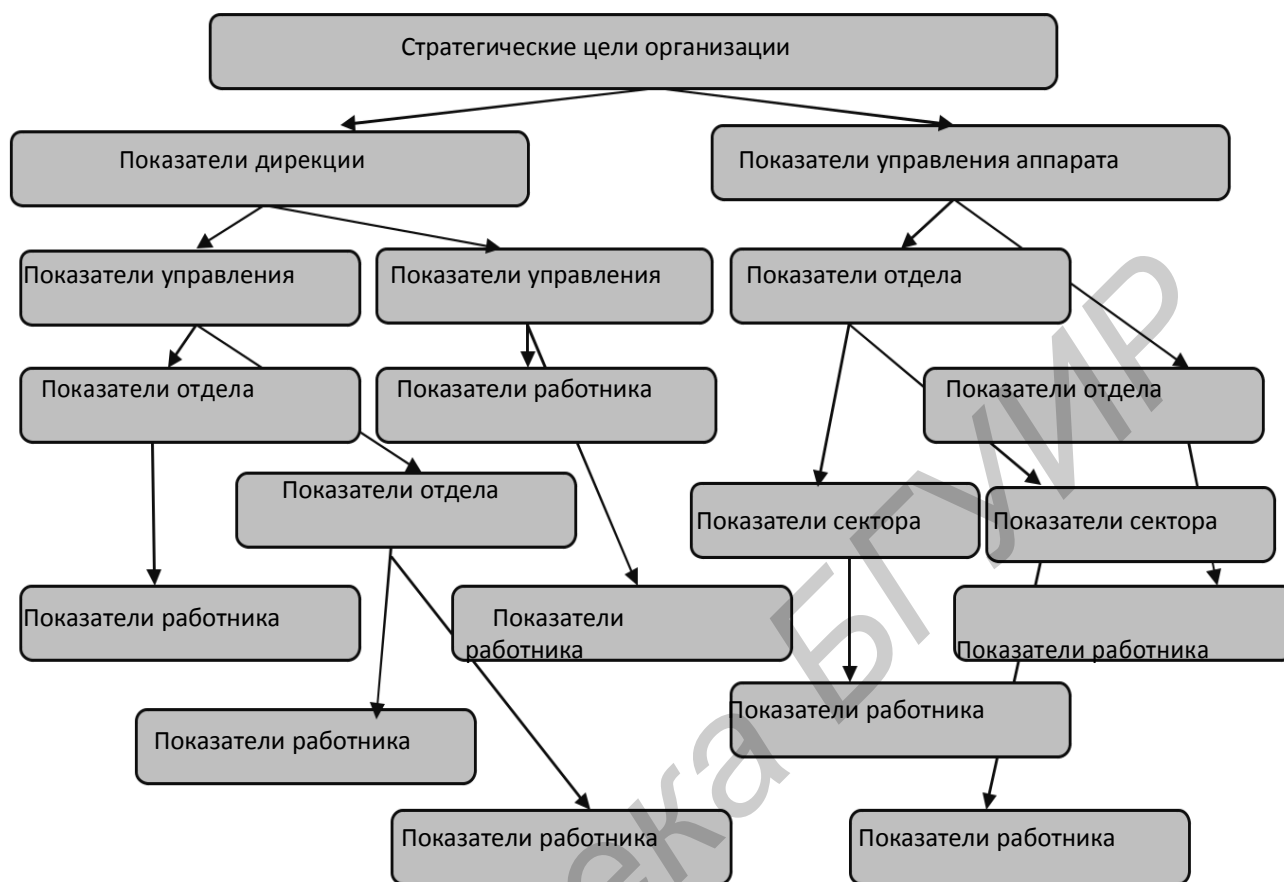


Рисунок 1.6 — Вертикально интегрированная система KPI

Реализация предлагаемой модели мотивации труда персонала агропромышленного предприятия на основе применения KPI требует серьезного пересмотра существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала организации. Данный процесс берет свое начало от декомпозиции стратегических целей организации, делает определенный цикл, включающий пересмотр и изменение структуры фиксированной и переменной части совокупного дохода работника организации, и опять приводит к декомпозиции актуализированных целей организации.

В рамках рекомендаций по реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного предприятия на основе применения KPI предлагается алгоритм ее осуществления, представленный на рисунке 1.8.

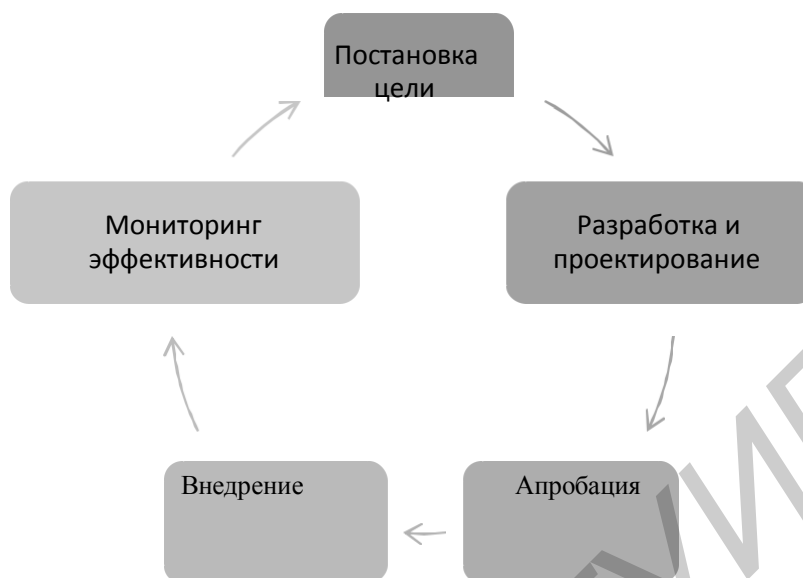


Рисунок 1.8 — Алгоритм реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного предприятия на основе применения КРІ

Данный алгоритм реализации модели мотивации труда персонала на основе применения КРІ предполагает осуществление цикла, включающий постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности.

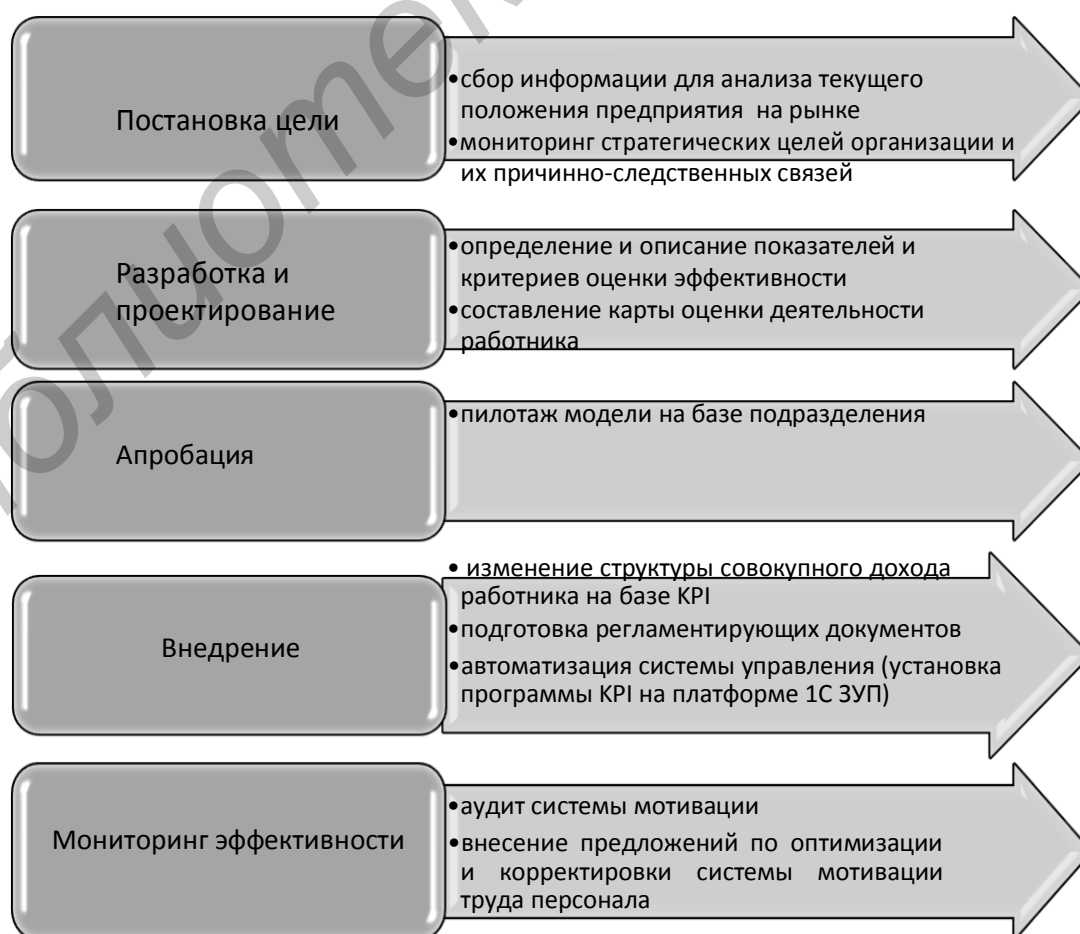


Рисунок 1.9 — Мероприятия по реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного предприятия на основе применения КРІ

Предлагаемая модель мотивации трудовой деятельности представляет собой вертикально интегрированную систему КРІ, в которой планирование целей, задач и показателей для работников агропромышленного предприятия проводится по принципу дерева целей сверху вниз.

При использовании предлагаемой модели мотивации труда персонала агропромышленного предприятия на основе применения КРІ нами предлагается формировать совокупный доход работника посредством трех частей: фиксированная часть, переменная часть и единовременные выплаты.

При этом, переменная часть представляет собой часть материального вознаграждения, которая является четкой привязкой мотивации сотрудников результатам их деятельности посредством КРІ. При этом под результатами нами понимается достижение как измеряемых (количественных), так и не измеряемых (качественных) показателей.

В рамках рекомендаций по реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного предприятия на основе применения КРІ нами предлагается алгоритм ее осуществления, который предполагает цикл, включающий постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности. На каждой ступени представленного алгоритма нами выделены мероприятия по его реализации. Бюджет реализации модели мотивации труда персонала на основе применения КРІ составит 5,5 тыс. руб. Основная статья расходов связана с закупкой и установкой программного обеспечения КРІ на платформе 1С ЗУП. Экономический эффект от реализации модели мотивации труда персонала агропромышленного предприятия на основе применения КРІ основан на росте производительности труда работников СЗАО «Агрокомбинат «Колос», которая в прогнозируемом периоде составит 68,388 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании были проанализированы теоретические аспекты мотивации и стимулирования деятельности персонала. Рассмотрена сущность, содержание и роль мотивации деятельности персонала предприятия, был осуществлен вывод, что под мотивацией труда персонала организации. В диссертации был проведен сравнительный анализ теорий и моделей мотивации, позволивший обобщить имеющийся опыт как зарубежных, так и отечественных ученых. На основе выявленных проблемных зон существую-

щей системы мотивации труда персонала в СЗАО «Агрокомбинат «Колос» нами была обоснована модель мотивации труда персонала агропромышленного предприятия на основе применения КРІ. Предлагаемая модель мотивации труда персонала агропромышленного предприятия основывается на необходимости обеспечения усиления связи между достижением стратегической цели организации и мотивацией труда персонала организации. Элементами предлагаемой модели являются цели, которые представляют собой четко сформулированные измеримые задания, базирующиеся на объективных критериях, описывающих функционал работника; определенные показатели деятельности подразделения и сотрудника, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических целей, позволяют производить контроль деловой активности сотрудников; карта оценки деятельности, которая представляет собой ориентир для оценки результативности работника, где отражаются показатели деятельности и степень достижения запланированных результатов.

В диссертации предложены рекомендации по реализации модели мотивации труда персонала на основе применения КРІ. Для этого мы разработали алгоритм ее реализации, включающий постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности. В рамках оценки эффективности реализации предлагаемой модели мотивации труда персонала нами был обоснован экономический эффект

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ

[1-А.] Збродыго, И.Н. Ключевые показатели эффективности работы персонала // Студенческий вестник: электрон. научн. журн. 2020. № 1(99).

URL: <https://studvestnik.ru/journal/stud/herald/99> (дата обращения: 19.01.2020).

[2-А.] Збродыго, И.Н. Научный доклад: «Развитие системы мотивации и стимулирования труда»// «Юрспектр. Правовые информационные технологии» семинар «Зарплата, исчисление среднего заработка, подоходный налоги предоставляемые вычеты, взносы в ФСЗН. Изменения в персонифицированном учете». – Минск, 2019.