

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА БАЗЕ КРІ

IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM BY THE STAFF OF A CONSTRUCTION COMPANY BASED ON KPI

**E. Yeliseeva
I. Lebedev
M. Podolskiy**

Summary: This article is devoted to the problem of introducing a new incentive and remuneration system for construction company personnel. By itself, the system of implementing the kpi base in stimulating the work of personnel is not new, but not every construction organization is ready to make the transition to such a system, because implementation difficulties arise. It is worth noting the fact that any construction organization is more conservative and strives for consistency, both in management and in the remuneration system. The conceptual framework of the implementation of the kpi database when evaluating each employee causes a lot of discussion among the staff, because not everyone is ready for a personal assessment of him not only as an employee of the company, but also as a professional. The system of implementing the kpi database runs more smoothly among office workers (more precisely, those who spend most of their time at the desk: designers, cost estimators, etc.), middle-level management staff. Working professions that are directly involved in the construction process regard their work more as team work and are tied to the volumes that the team performs. Therefore, this approach, using the example of a specific construction organization, shows that there are internal problems of transition to the kpi base implementation system, as well as the phasing in the transition to a new wage system, the attitude of staff to such a transition, the willingness to accept changes in the bonus accrual system and the assessment of individual contribution in the labor process.

Keywords: personnel management, bonuses, incentives, staff motivation, construction, implementation of the kpi base.

Елисеева Екатерина Юрьевна

Кандидат психологических наук, доцент, ФГБОУ ВО
«Национальный исследовательский Московский
государственный строительный университет»

Eliskati2008@mail.ru

Лебедев Игорь Михайлович

Кандидат психологических наук, доцент, ФГБОУ ВО
«Государственный университет просвещения»

Lebedev26@mail.ru

Подольский Михаил Иванович

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский
государственный строительный университет»

podolsky.podolsky@yandex.ru

Аннотация: Данная статья посвящена проблеме внедрения новой системе стимулирования и оплаты труда персонала строительной компании. Сама по себе система внедрение базы крі при стимулировании труда персонала не нова, но не каждая строительная организация готова сделать переход на такую систему, т.к. возникают трудности внедрения. Стоит отметить и тот факт, что любая строительная организация более консервативна и стремится к постоянству, как в управлении, так и в системе оплаты труда. Понятийный аппарат внедрение базы крі при оценке каждого сотрудника вызывает массу дискуссий у персонала, т.к. не все готовы к личной оценке его не только как сотрудника компании, но и как профессионала. Более гладко проходит система внедрения базы крі у офисных работников (точнее тех, кто большую часть проводит за рабочим столом: проектировщики, сметчики и т.д.), управленческий состав среднего звена. Рабочие профессии, которые заняты непосредственно в строительном процессе, расценивают свой труд более, как бригадный и привязываются к объемам, которые выполняет бригада. Поэтому данный подход на примере конкретной строительной организации показывает, что есть внутренние проблемы перехода к системе внедрения базы крі, а также этапность в переходе к новой системе оплаты труда, отношение персонала к такому переходу, готовность принять изменения в системе начисления премий и оценке индивидуального вклада в процессе труда.

Ключевые слова: управление персоналом, премии, стимулы, мотивация персонала, строительство, внедрение базы крі.

Введение

Современные реалии при управлении компаниями показывают, что иногда система стимулирования и вознаграждения не всегда соответствует вкладу работника в качество и количество труда, что ставит в затруднительное положение управленцев среднего звена, при участии в оценивании труда работников конкретного подразделения. Возникает проблематика справедливости начисления премиальных выплат, что приводит к конфликтным ситуациям внутри коллектива, которые заканчиваются оттоком специалистов. Одним из способов справедливого оценивания вклада каждого работника

в качестве и количестве труда является использование ключевых показателей эффективности (KPI) является передовым методом стимулирования сотрудников при управлении компанией. KPI (KeyPerformanceIndicator) обеспечивает возможность мониторинга бизнес-процессов и оценки работы сотрудников и предприятия в режиме реального времени [5., с.23]. Ключевые показатели эффективности помогают управляющим принимать информированные решения на основе конкретных данных, а также определять приоритетные направления развития компании [1., с.17]. Таким образом, использование ключевых показателей эффективности не только повышает мотивацию сотрудников, но и способствует

росту и успеху организации в целом.

Основная часть

Безусловным требованием является индивидуальный подход к каждому сотруднику, по оценке его эффективности. При разработке KPI учитывают специфику деятельности организации. Другой сильной стороной системы KPI является возможность оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений и конкретных работников [7., с.45].

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 [6., с.51].

Мотивация на основе KPI включает три компонента: постоянную стабильность, переменную динамичность и неожиданные премии [3., с.30]. Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника [11., с.129].

Оклад, как неизменная составляющая, обеспечивает базовое должностное вознаграждение за выполнение основных обязанностей сотрудника. Система грейдинга определяет соответствие оклада и должности на предприятии [2., с.40].

Переменная часть – это компонент вознаграждения, который тесно связан с достижением результатов через KPI, отражающих как количественные, так и качественные показатели труда. Соотношение между окладом и переменной частью (премией) зависит от должности сотрудника, его отдела или бизнес-процесса.

Эффективное внедрение системы стимулирования сотрудников включает в себя понимание различных аспектов. В данном случае, переменная часть заработной платы является важным мотивационным инструментом для повышения производительности и достижения поставленных целей [4., с.30]. Разберем подробнее составляющие переменной части заработной платы, которую персонал получает при достижении поставленных результатов:

1. Премия за выполнение KPI ежемесячно.

Эта премия напрямую зависит от выполнения ключевых показателей производительности (KPI) каждым сотрудником в течение месяца. Каждый работник име-

ет свои индивидуальные цели и задачи, по достижению которых начисляется данная премия. Это может быть дополнительная мотивация для сотрудников к постоянному повышению производительности и идентификации своих результатов. Оценка отдельных сотрудников производится по соотношению выполненного и заданного объема работ. Если работы уникальны для каждого нового проекта, то задание сотрудника разбивается на формализованные стадии, выполнение каждой из которых прописывается в отчете по показателям KPI [8., с. 1151].

2. Премия за достижения KPI ежеквартально.

Данная премия устанавливается и начисляется сотрудникам каждый квартал в зависимости от общих результатов выполнения ключевых показателей производительности. Это позволяет оценить долгосрочные достижения каждого сотрудника и поощрить его за успешную работу в течение определенного периода [2., с.40].

3. Премия за выполнение KPI раз в полгода или год.

Этот вид премии устанавливается и выплачивается сотрудникам либо раз в полгода, либо раз в год, в зависимости от общих результатов и достижений за более длительный период. Это позволяет стимулировать сотрудников к постоянному самосовершенствованию и достижению целей на более длительный срок.

Всеобщее руководство качеством – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и получения выгоды [9., с.7]. Важно правильно настраивать параметры и критерии для начисления данных премий, чтобы обеспечить справедливость и прозрачность в системе стимулирования сотрудников. Понимание и поддержка такой системы мотивации способствует созданию продуктивной и долгосрочной рабочей среды в компании [1., с.42]. Например, разработка положения о внедрении KPI содержит основные индикаторы оценки специалиста по должностям, которые выражаются в определенном количестве баллов, при этом в положении отсутствует денежное выражение стоимости одного балла. Такой подход ставит в тупик работника, т.к. у него не складывается в понятийном аппарате соотношение балл/рубли, нет четкого денежного выражения стоимости балла. Следовательно, возникает необходимость в разработке дополнительного нормативного акта, в котором будет прописана стоимость балла.

Исследуем внедрение KPI на примере строительной организации ООО «Робастик», основной вид деятельности которой по ОКВЭД 41.2 - Строительство жилых и нежилых зданий. Строительная отрасль весьма специфична и не на каждую должность целесообразно вводить KPI, т.к. не все представители рабочих профессий готовы перейти на новую систему оплаты труда и стимулирования. Была разработана и представлена следующая анкет-

та, которую мы предложили персоналу, чтобы узнать их отношение к внедрению KPI в строительной компании.

Отношение персонала к договорам имеющих ключевые показатели эффективности KPI

Инструкция

Обследуемый, который выражает свое добровольное согласие на участие в опросе понимает, что опрос носит конфиденциальный характер и выражает сугубо личностное мнение опрашиваемого в отношении внедрения системы ключевых показателей эффективности KPI в соответствии с занимаемой им должностью. Ниже приведены 10 утверждений, напротив каждого необходимо поставить знак V «согласен» или «не согласен».

Должность

№ п/п	Утверждение	Согласен (отметить знаком V)	Не согласен (отметить знаком V)
1.	Я полностью осознаю, что показатели эффективности касаются моей эффективности и качества работы.		
2.	Я осознаю, что показатели эффективности влияют на заработную плату пропорционально количеству вложенных мною сил на решение определенной задачи.		
3.	Я понимаю, что система показателей эффективности не влияет на накладную составляющую и обязательные выплаты, а только лишь на мою эффективность.		
4.	Я осознаю необходимость эффективного показателя по занимаемой мною должности, т.к. будет объективно меня оценивать в выполнении возложенных на меня обязанностей.		
5.	Я полностью осознаю и принимаю тот факт, что общий показатель эффективности работы моего подразделения складывается из показателей эффективности каждого сотрудника в занимаемой им должности (управление среднего звена).		
6.	Я полностью осознаю, что квартальный и годовой показатель моего подразделения управленческих должностей показывает общую эффективность конкретного кластера должностей для формирования премиального фонда (за квартал, за год).		

№ п/п	Утверждение	Согласен (отметить знаком V)	Не согласен (отметить знаком V)
7.	Я полностью осознаю, что, управляя рабочими, как управленец начального или среднего звена, осознаю, что показатели эффективности к ним сложно применить и внедрить в ФОТ.		
8.	Я полностью осознаю, что по моей должности, я отвечаю за своевременное снабжение необходимыми материалами и иными ресурсами работников, чтобы не было простоев в работе и выполнении объема и ухудшения качества работы.		
9.	Я полностью осознаю, что существующая система баллов оценивания эффективности, позволяет объективно оценить мою работу.		
10.	Я полностью осознаю, что удельный вес заработанных мною баллов за качество работы в отчетный период, пропорционален денежному эквиваленту по таблице оценивания показателей труда.		

Отметим, что результаты, выведенные на рис.1 представляют отношения работников управленческого звена, а также офисных работников (проектировщики, архитекторы и т.д.) к системе ключевые показатели эффективности KPI положительны и сотрудники готовы принять ситуацию внедрения новых показателей оценки эффективности труда. Это дает нам возможность утверждать, что часть работников понимают содержание такого договора, где прописаны ключевые показатели эффективности KPI и наиболее замотивированы на то, что их труд будет оцениваться не в общей массе выполненного задания, а индивидуальный вклад работника по конкретным показателям.

Одним из видов мотивации может быть созданная работодателем система аттестации сотрудника, как способ дальнейшего продвижения в горизонтальной или вертикальной карьере, что в будущем отразится на изменении оценки эффективности работы сотрудника в лучшую сторону, с точки зрения начисления баллов и трансформацию их в денежную сумму.

Одной из главных задач руководства было создание системы аттестации с ориентацией на развитие работника. Материальное стимулирование роста производительности труда включало в себя совокупность мер и действий руководства, направленных на увеличение благосостояния сотрудника путем вознаграждений, размер которых прямо пропорционально зависел от каче-



Рис. 1. Выраженность утверждений по пройденному опроснику отношения к внедрению ключевых показателей эффективности KPI

Таблица 2.

Порядок внедрения системы KPI в ООО «Робастк»

Этап	Описание	Содержание
Этап 1.	Сессия стратегического планирования	В результате обозначаются цели компании
Этап 2.	Ознакомление работников с целями организации	Декомпозиция (разбиение) целей до уровня воздействия конкретного сотрудника
Этап 3.	Формирование «дерева целей»	Это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей экономической системы, программы, плана.
Этап 4.	Определяются показатели	Определяются показатели исполнения целей для каждого уровня (KPI)
Этап 5.	Формируется система отчётности	Формируется система по исполнению данных показателей, отображающая общую результативность организации
Этап 6.	Определяется ясная связь между результативностью и вознаграждением	Переменная доля оплаты «привязывается» к уровню выполнения главных показателей
Этап 7.	В период исполнения задачи руководитель проводит мониторинг деятельности работника.	Обеспечивает его ресурсами, необходимыми для исполнения целей и при необходимости оказывает поддержку
Этап 8.	Для каждой категории работников формируется основной бизнес-результат	Устанавливаются период постановки целей и процент премирования к окладу
Этап 9.	Не реже одного раза в год осуществляется PerformanceReview	PerformanceReview это оценка результатов деятельности работника; оценка уровня развития компетенций работника; принятие решения о дальнейшем продвижении работника; постановка задач и формирование плана развития на перспективу.

ства выполняемой работы. Система KPI позволила бы оптимизировать систему оплаты труда в ООО «Робастк».

Проблемы снижения текучести кадров, повышения производительности труда и лояльности сотрудников были решены в результате оптимизации системы оплаты труда. Очевидно, недостаточно привязки только лишь к целям структурных подразделений и целям организа-

ции. Необходимо развивать личную компетентность и заинтересованность, что является выгодным и для сотрудников, и для организации [10., с.70]. Результатом реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Робастк» стало повышение производительности труда сотрудников, а также снижение текучести персонала. Ниже представлен порядок внедрения KPI в производство. (Таб. 2.)

Каждому показателю (доля выплат за переработку, соотношение фиксированных и переменных компонентов заработной платы и т.п.) был присвоен уникальный вес на основе среднего значения, определенного экспертами, таким образом, чтобы сумма весов всех KPI составляла 1. Затем показатели с весами менее 0,1 были исключены, а веса перераспределились между оставшимися KPI. В результате этой процедуры было выделено 4 основных показателя. Показатели с очень низкими весами были рассмотрены в системах стимулирования как условие для изменения размера премии в зависимости от их выполнения.

Коэффициент KPI принимает значения, которые зависят от уровня выполнения поставленных перед работником задач. Эта система дает возможность более детально оценивать производительность и достижения сотрудников, а также адекватно поощрять их за хорошие результаты.

Результаты и их обсуждения

Проведенное исследование внутри компании позволяет сделать выводы о том, что внедрение KPI способствует не только мотивации сотрудников к качественному труду и раскрытию своего личностного потенциала, но и использовать такую систему оплаты труда, как индикаторы, которые позволяют определить, какого сотрудника необходимо отправить на курсы повышения квалификации или продвинуть по карьерной лестнице. Результат, который мы получили, позволяет нам указать на то, что есть определенного рода ошибки при внедрении KPI, такие как: не указали единицу измерения в соотношении балл/рубль; оценивали работу сотрудника не по достигнутым результатам, а по объему затраченным им усилий; возможность манипуляции показателем. Который в отчете (матрица достижения показателей) представляет работник. Такие ошибки необходимо нивелировать за счет контрольных цифр, которые разработаны будут работодателем о возможности

выполнения работников конкретного объема работы за конкретное рабочее время. Это может быть примерная формула, основанная на производственном календаре: месяц 20р.д. x 8ч + $\frac{1}{3}$ лично выполненного объема от общего объема труда, если коллектив из трех человек и т.д. то есть, оклад за 160 часов, отработанных в месяце работником мы прибавляем $\frac{1}{3}$ личного вклада в стимулирующую выплату, либо ставим четко фиксированный балл=рубль, что наиболее понятно для самого работника. если не установили правила и возможность для расчета результатов, то необходимо выбрать в качестве показателя объективные индикаторы, которые подходят для измерения нужной цели, — половина успеха. Вторая половина — иметь возможность рассчитать показатель на практике.

Заключение и выводы

Система KPI дает возможность не только оценить вклад в процесс труда каждого сотрудника индивидуально, для его дальнейшего премирования, но и позволяет работодателю выявить тех сотрудников, кого необходимо отправить на курсы повышения квалификации. Еще один плюс, который дает возможность также работодателю отслеживать рост персонала и, в частности, конкретного сотрудника в целях включения его в кадровый резерв (это больше подходит для государственной службы) или послужить отправной точкой для карьерного роста по вертикали.

Обособленность внедрения базы KPI позволяет не только оценивать индивидуально каждого работника, но и определять внутрикорпоративный климат, который обуславливает наличие заинтересованных не только в денежном поощрении сотрудников, но и мотивированных на успех не только личный, но и целого подразделения. Следовательно, правильно расставленные показатели и четкие коэффициенты стоимости баллов, послужат четко выраженной траекторией движения компании и коллектива в достижении цели строительной компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Парман Дж. Управление ключевыми показателями эффективности. Практическое руководство // Вестник магистратуры. 2021. № 6-1 (69). С. 22-24. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29879145> (дата обращения: 24.03.2024)
2. Карпов А.И. Стратегическое управление и планирование с использованием KPI // Журнал финансовой аналитики. 2020. № 2. С. 17-20. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=51029476> (дата обращения: 02.05.2024)
3. Степанова Е.Н. Проектирование и внедрение системы KPI в организации // Вестник магистратуры. 2023. № 4. С. 55-59. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42619574> (дата обращения: 18.04.2024)
4. Попов В.И. Управление бизнес-процессами с применением методов KPI // Управление персоналом. 2023. № 1. С. 30-34. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=63109783> (дата обращения: 06.05.2024)
5. Клочков А.К. Применение KPI и мотивация персонала. сборник практических инструментов // Журнал управления персоналом. 2022. № 3. С. 25-29. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39824556> (дата обращения: 14.02.2024)
6. Руденко Г.Л., Дегтярь Н.П. Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление № 2017'2 (21). [Электронный ресурс]

- <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-kpi-i-ego-rol-v-upravlenii-predpriyatiem> (дата обращения: 12.05.2024)
7. Ставицкая, О.С. КРІ - ключевые показатели эффективности, их виды и применение / О.С. Ставицкая // Проблемы современной науки и образования. – 2018. – № 7(127). – С. 45-51.
 8. Ариф Ю.С. Оценка персонала по методике КРІ в современных проектно-ориентированных компаниях // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — № 10. — с. 1449-1458. — <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/257/>
 9. Клочков, А.К. «КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов». Эксмо; Москва; 2010. ISBN 978-5-699-37901-9
 10. Ходулева К.А. Управление человеческим капиталом и его развитием с использованием КРІ на основе компетентностного подхода в государственной организации / К.А. Ходулева // Наука, техника и образование. – 2018. – № 4(45). – С. 68-71.
 11. Коптева К.В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала // Основы экономики, управления и права. 2015. № 4 (16). С. 128–131.

© Елисеева Екатерина Юрьевна (Eliskati2008@mail.ru), Лебедев Игорь Михайлович (Lebedev26@mail.ru),
Подольский Михаил Иванович (podolsky.podolsky@yandex.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»