

## Система мотивации по КПЭ – эффективный инструмент для достижения поставленных целей и общих стратегических задач

*Представлены методология и результаты внедрения системы мотивации по КПЭ в ПАО «ММК имени Ильича».*

**Ключевые слова:** непрерывные операционные улучшения, система мотивации, ключевые показатели эффективности (КПЭ), дополнительное премирование, экономический эффект

Одним из приоритетных направлений достижения стратегических целей предприятий Группы Метинвест является эффективное использование возможностей компании. На всех активах особое внимание уделяется программе непрерывных операционных улучшений.

Приоритет в работе управления непрерывных операционных улучшений (УНОУ) отдается эффективному использованию имеющихся возможностей. Один из проектов УНОУ в данном направлении – построение системы мотивации по ключевым показателям эффективности (КПЭ). КПЭ – это количественные показатели, используемые для мониторинга, оценки и управления оперативной эффективностью предприятия, сочетающиеся со стратегическими целями предприятия. Проект внедрен совместно с цеховыми комиссиями, финансовой и техническими службами, а также дирекцией по персоналу. Этот проект при достижении своих целей позволяет увеличить как общую эффективность производства, так и доход сотрудников, вовлеченных в данную систему.

В большинстве случаев премия работников комбината определяется по существующей системе премирования, исходя из выполнения плана производства и выполнения плана по хозрасчетной себестоимости, и зависит от результатов работы всего коллектива. В системе КПЭ премия работника зависит только от тех показателей, на которые он влияет лично.

Премирование по системе КПЭ – дополнительный доход, по дополнительной системе мотивации. Система мотивации по КПЭ не связана и не влияет на существующие в цехах комбината систему оплаты труда, размеры заработной платы и принципы формирования фондов оплаты труда. Фонд для выплаты премии по КПЭ формируется из эффекта, достигнутого в результате внедрения системы: снижения себестоимости, повышения производства и качества.

Данная система позволяет определить ключевые показатели эффективности для всех уровней организации и отслеживать прогресс на основании статистики и регулярного мониторинга, а в случае возникновения отклонений – оперативно предпринимать корректирующие действия.

Система имеет плюсы и для руководителей, и для сотрудников. Для руководителей появляются следу-

ющие возможности: эффективно передавать поставленные задачи на нижний уровень с помощью постановки целей по конкретным показателям; оперативно и регулярно отслеживать выполнение подчиненными поставленных задач, анализировать отклонения в значениях показателей и назначать корректирующие действия; передавать проблемы, связанные с достижением целевых показателей на верхние уровни и, при необходимости, использовать вмешательство руководителей с целью решения проблемы (так как КПЭ нижнего уровня влияет на КПЭ верхнего уровня).

Для сотрудников это четкое понимание того, за что они получают дополнительную премию, контролируемость показателей, при отклонениях – возможность оперативной передачи сути проблемы руководителю через статистику по показателям, возможность проявить собственную инициативу; непрерывное саморазвитие, и как следствие – повышение квалификации.

Для каждого сотрудника, вовлеченного в систему, разработаны целевые значения КПЭ. Принципом работы системы является то, что целевые значения КПЭ должны быть лучше утвержденных по бизнес-плану. Непременным условием при разработке и утверждении целевых значений КПЭ является то, что они, с одной стороны, должны быть амбициозными, с другой – достижимыми. Предельный срок постановки цели и оценки результата – квартал. Достижение целевых значений требует разработки и выполнения программ организационно-технических мероприятий, постоянного поиска и использования скрытых резервов.

Сотрудники, которые достигнут установленных целевых значений КПЭ, получают дополнительную премию в размере до 100 % своего оклада (тарифной ставки).

Введение системы мотивации по КПЭ на комбинате началось 17 мая 2011 г. В приказе «О построении системы мотивации по ключевым показателям эффективности (КПЭ) в цехах комбината» были определены первые 8 цехов для внедрения: аглофабрика, доменный, ИОЦ, конвертерный, мартеновский, ЛПЦ-1700, ЛПЦ-3000, ЦХП, в процессе разработки системы к ним добавились еще 2 цеха – копровый и ФСЛЦ.

В соответствии с Приказом Генерального директора В. С. Бойко была организована рабочая группа

по внедрению системы на комбинате. Начальники структурных подразделений создали постоянно действующие цеховые комиссии под своим руководством.

На первом этапе были разработаны «деревья» КПЭ. «Дерево» КПЭ – структура распределения КПЭ подразделения от показателей более высокого уровня к менее весомым с привязкой данных показателей к должностям от начальника цеха до старших рабочих. У каждого «дерева» три основных направления – «ветки»: себестоимость, объемы производства, качество.

Основные показатели для начальника цеха – это показатели самого высокого уровня, в состав которых входят все без исключения КПЭ цеха, – себестоимость и производство; для горнового – выпуск чугуна т/сутки, выполнение графика выпусков, технологические простои; для мастера механослужбы – простои по механическому оборудованию, продолжительность капитальных ремонтов.

На втором этапе, на основании анализа динамики КПЭ, производственных возможностей и складывающейся ситуации по сбыту продукции были определены целевые значения КПЭ, причины потерь и отклонений по КПЭ, а также разработаны программы мероприятий, влияющие на достижение значений КПЭ.

После согласования целевых значений на завершающем этапе внедрения системы мотивации разработаны и утверждены положение о премировании по системе КПЭ, карты эффективности сотрудников. Карта эффективности – индивидуальная карта для каждой должности, в которой перечислены все КПЭ для данной должности, указаны их целевые значения. Достижение и превышение целевого значения показателя КПЭ является основанием для выплаты премии за этот показатель.

По десяти вовлеченным в систему структурным подразделениям было достигнуто 129 целевых значений показателей. Количество сотрудников, задей-

ствованных в системе мотивации по КПЭ, составляет 1422 человека. Потенциальный экономический эффект от достижения целевых значений 177 млн. грн. в результате внедрения системы фактически был достигнут в размере 111,6 млн грн. Сумма выплат достигла 2,7 млн грн., при этом средние выплаты на одного сотрудника, вовлеченного в систему мотивации по КПЭ, составили 1696 грн.

Благодаря системе мотивации вовлеченные в нее работники не только получили возможность реализовать свои инициативы для достижения целевых значений по КПЭ, но и были вознаграждены в размере до 100 % среднемесячного оклада за 3-й квартал.

Среди мероприятий, которые дали максимальный эффект, хотелось бы выделить такие, как: настройка соотношения газ-воздух на нагревательных колодцах ЛПЦ-1700; оборудование печей горелками с распылением мазута природным газом в мартеновском цехе; увеличение производительности печей ИОЦ за счет снижения цикла обжига; разработка автоматической программы расчета и выбора геометрических размеров заготовки, обеспечивающих максимальную производительность для конкретного сортамента и выбор размера сляба и оптимальной схемы прокатки в черновой клетке с учетом фактора формы с целью минимизации боковой обрезки в ЛПЦ-3000.

Достоинствами разработанной методологии внедрения системы мотивации по КПЭ является прозрачный анализ достижения или недостижения целевых значений КПЭ; при этом формируется понимание коренных причин недостижения цели, что подталкивает к разработке дополнительных мероприятий, необходимых для достижения поставленных задач.

### Выводы

Система мотивации по КПЭ зарекомендовала себя как эффективный инструмент для достижения поставленных целей и общих стратегических задач.

### Анотація

*Гоман С. В., Градінаров Д. М.*

Система мотивації за КПЕ – ефективний інструмент для досягнення поставлених цілей та загальних стратегічних задач

*Представлено методологію та результати впровадження системи мотивації за КПЕ у ПАТ «ММК ім. Ілліча».*

### Ключові слова

*безперервні операційні покращення, система мотивації, ключові показники ефективності (КПЕ), додаткове преміювання, економічний ефект*

### Summary

*Goman S., Gradinarov D.*

KPI motivational system is an efficient tool for achieving the goals and strategic objectives

*The methodology and results of introduction of system of motivation by KPI at «Illyich Iron & Steel Works» are presented.*

### Keywords

*continuous operational improvements, motivational system, key performance indicators (KPI), additional awarding, economic benefit*