

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

УДК: 331.101.3:656

*Дмитро Ейтутіс
Олена Мельникова
Світлана Крищенко*

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ НА БАЗІ КРІ

У статті проаналізовані та обґрунтовані основні принципи мотивації персоналу на базі КРІ. Сформульований понятійно-категоріальний апарат мотивації, ключових показників ефективності та системи КРІ в цілому. Надані конкретні рекомендації щодо впровадження мотивації персоналу на базі КРІ в структурних підрозділах залізничного транспорту.

Ключові слова: ефективність, мотивація, стимулювання, фонд оплати праці, виробничі структурні підрозділи, ключові показники ефективності, КРІ.

В статье проанализированы и обоснованы основные принципы мотивации персонала на базе КРИ. Сформулированы понятийно-категориальный аппарат мотивации ключевых показателей эффективности и системы КРИ в целом. Представлены конкретные рекомендации по внедрению мотивации персонала на базе КРИ в производственные структурные подразделения железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: эффективность, мотивация, стимулирование, фонд оплаты труда, производственные структурные подразделения, ключевые показатели эффективности, КРИ.

In the article there are analyzed and grounded basis principles of motivation of personnel on the base KPI. There was also formulated the category vehicle of motivation of key indexes, efficiency and the KPI system in the whole. There were given concrete recommendations about the introduction of the personnel in the structural subsections of the railway transport.

Key words: efficacy, motivation, encouragement, payroll, manufacturing divisions, key performance indicators, KRI

Постановка проблеми. Основна проблема – низький рівень мотивації персоналу, зокрема керівного складу виробничих структурних підрозділів залізничного транспорту до підвищенння ефективності їх діяльності. Впровадження мотивації персоналу на базі КРІ стимулює працівників досягти високих результатів на всіх рівнях діяльності підрозділів.

Результати інших дослідників. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі висвітлені різноманітні концепції та підходи щодо розробки та удосконалення системи мотивації через виконання ключових показників ефективності КРІ.

© Ейтутіс Д. Г., Мельникова О. А., Крищенко С. О., 2013

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Основоположниками даної системи є: П. Друк, Р. Хьюберт, Л. Мейсель, Р. Хортон, Р. Лінч, О. Клочков, Б. Лапідус, Д. Мачерет, Є. Єршова, Н. Шеремет та ін.

Мета дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні основних принципів підвищення рівня мотивації персоналу до покращення показників ефективності їх діяльності.

Внесок дослідження. KPI (Key Performance Indicators) – переклад з англійської «ключовий показник ефективності». KPI дозволяє здійснювати контроль активності через систему ключових показників ефективності. Ключові показники ефективності – це показники, які максимально характеризують результати діяльності підрозділу (ступінь досягнення мети) і впливають на мотивацію персоналу. Основоположником Управління для досягнення мети є німецький економіст Peter Ferdinand Drucker (1909-2005). Саме він перетворив управління у 50-ті роки ХХ ст. у наукову дисципліну через показники результатів ефективності. Далі ця наука розвивалась та удосконалювалась, з'явились інші управлінські концепції, такі як:

- універсальна система показників діяльності Рамперсада Хьюберта – Total Performance Scorecard (2003);
- організаційна система збалансованих показників (OBSC – Organizational Balanced Scorecard);
- загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM) (70-ті роки ХХ ст.);
- управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management) (90-ті роки ХХ ст.);
- система управління на основі показника EVA (Економічна додана вартість), автором якої є Стюарт Штерн (початок 1990-х рр.);
- піраміда діяльності компанії К. Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кроса (1990);
- модель стратегічних карт Л. Мейселя (1992);
- система Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності та зростання) К. Робертса і П. Адамса (1193);
- система збалансованих показників Нортона і Каплана (1992) та ін.

Слід також наголосити, що з розвитком технологій управління вище зазначені концепції доопрацьовувалася і удосконалювалася вченими та фахівцями і до теперішнього часу перетворилися на сучасну систему KPI, яка увібрала в себе самі найкращі і практично застосовні ідеї.

Найпопулярнішою (розрекламованою) з усіх методик в Україні та Росії, які застосовують KPI, стала система Balanced Scorecard (BSC), описана в книгах Роберта Каплана, Девіда Нортон, їх послідовників, а також у численних статтях.

Але слід зазначити, всі автори наведених концепцій стверджують, що KPI являє собою систему, використовувану для досягнення головних цілей будь-якого бізнесу, таких як залучення і утримання споживачів (клієнтів), зростання професіоналізму співробітників, збільшення доходів і зниження витрат. Усі ці цінності сповідує загальне керівництво якістю.

Загальне керівництво якістю – підхід до керівництва організацією, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача та отримання вигоди. У деяких країнах (Японія, Корея, Сінгапур, Малайзія, Гонконг, Англія, Німеччина, США, в останні роки Бразилія) концепції KPI та загального керівництва якістю підняті на рівень національної ідеї.

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Мотивація персоналу на базі КРІ, на відміну від базової заробітної плати (окладу), орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, «мотивуючої» на виконання посадових обов'язків» самого працівника. А оклад – це фіксована щомісячна зароблена плата. Оплата праці керівників, фахівців і службовців проводиться, як правило, на основі посадових окладів, які встановлюються адміністрацією підприємства відповідно до посади і кваліфікацією працівника. Для керівників, фахівців і службовців може бути встановлений інший вид оплати праці, заснований на досягненні певних показників.

Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, у виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути досить простими і зрозумілими співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакету – економічно обґрунтованими.

Вся діяльність людини обумовлена існуючими потребами. Люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вмотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх зусиль в залежності від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища. Мотив праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиним, то як мінімум основною умовою отримання блага.

Таким чином, мотивація праці стає найважливішим чинником результативності роботи, що впливає на ступінь розкриття трудового потенціалу співробітника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Відповідно до моделі Портера – Лоулера рівень прикладених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно спричинить за собою певний рівень винагороди.

Наймаючи співробітника, ми наймаємо всю людину цілком. Не можна найняти тільки «робочі руки»; разом з руками ми отримуємо і їх власника. Насправді ніде так повно не проявляються всі сторони особистості людини, як в його ставленні до роботи.

Як відомо з Книги Буття, бажання трудитися не було притаманне людині від початку, воно з'явилося пізніше. «В поті чола свого будеш добувати хліб свій» – такою було Господнє покарання за гріхопадіння Адама; але воно ж було одночасно і даром Божим, завдяки якому життя людини після вигнання з раю стало терпимим і було знайдено сенс. Тільки потреби в Господі і в сім'ї проявляються у людини раніше, ніж потреба у праці; вона для нього важливіше. Потреби в Господі, сім'ї і праці лежать в основі всього людського життя, всіх досягнень людства, а також в основі громадянського суспільства, мистецтва та історії.

Отже, найняти на роботу можна тільки всю людину цілком, а не якусь його частину. Саме тому поліпшення ефективності його роботи відкриває гігантські можливості для збільшення продуктивності праці та отримання більш високих результатів. З усіх ресурсів, доступних людям, людський ресурс є найбільш продуктивним, гнучким і винахідливим.

Світова практика переконливо доводить, що впровадження системи КРІ збільшує прибуток компаній від 10 до 30%, оскільки орієнтує роботу співробітників на результат, підвищуючи і мотивацію, і лояльність персоналу. Впровадження системи управління і мотивації за допомогою КРІ вимагає особливих знань у керівників компанії, які можна придбати за допомогою корпоративного навчання. Система оплати праці за результат, коли певна частина заробітку ставиться в залежність від

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

індивідуальної і загальної ефективності роботи, забезпечує можливість уникнути звільнень або скорочень заробітної плати в часи світової кризи і підвищити продуктивність праці.

П'ять аргументів на користь застосування системи KPI в мотивації персоналу:

1) 100 % орієнтація на результат – співробітник отримує винагороду за досягнення результату та за виконання робіт, які повинні привести до результату;

2) керованість – дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку;

3) справедливість – гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх компанії і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і компанією) у разі неуспіху;

4) зрозумілість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, за які результати і скільки вона готова заплатити;

5) незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно з системою мотивації. Якщо в певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника йде даремно. Компанія визначає «правила гри» для співробітників, і якщо раптом вирішить спонтанно їх поміняти, то втратить довіру «травців».

У 1960 – 1970-х рр. у США з'явилася методика «управління за цілями» (УПЦ), вона ж – Management by Objectives (MBO), що стала згодом дуже популярною. З її допомогою оцінювалися особисті досягнення кожного співробітника, причому акцент робився на результатах виконаної роботи співробітника за певний період часу, зазвичай за рік. У 1970-х рр. УПЦ вважалася універсальним способом оцінки і мотивації персоналу. У 1980-і рр. була створена методика, названа Performance management (PM). Даний термін не отримав в російськомовній літературі єдиного перекладу. Він перекладається як «управління результативністю», або система KPI. (KPI – оцінка досягнення мети. Мета – це результат. Значить, система оцінок результатів (KPI) – це і є оцінка та управління результативністю). Методика спрямована на оцінку не тільки результату, але і того, якими способами він був досягнутий, тобто на оцінку особистісних якостей співробітника. На відміну від УПЦ, система KPI увазі масштабну зворотний зв'язок з працівником.

На основі оцінки ефективності діяльності співробітників керівництво компанії може розробляти і застосовувати стимулюючі стратегії у сфері винагород і, що важливо, виявляти співробітників, які не відповідають вимогам займаніх ними посад. Усе це не тільки підвищує ефективність управління, а й допомагає співробітникам краще зрозуміти зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями компанії.

Спираючись на досвід, можна з переконанням сказати, що низка російських компаній розробила та впровадила систему за «старою» схемою, яка не відповідає сучасному бізнесу і розвитку стратегічного, процесного й проектного менеджменту.

На відміну від старої системи сучасна система KPI розмежовує форми:

- оцінки досягнення результатів;
- проведення зворотного зв'язку;
- оцінки виконання завдань, необхідних для досягнення цілей, оцінки незапланованих завдань.

На наш погляд, на залізничному транспорті мотивація персоналу має здійснюватись за виконання ключових показників ефективності залежно від специфіки діяльності підрозділу за трьома рівнями.

Фахівцями Південно-Західної залізниці розроблено порядок преміювання працівників колійного господарства на прикладі Ніжинської дистанції колій.

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Преміювання працівників дистанції колій за основні результати господарської діяльності здійснюється відповідно до виконання умов та показників преміювання за трьома рівнями.

I рівень – умови, які визначають право працівників колійного господарства на отримання премії; характеризують рівень забезпечення безпеки руху поїздів, техніки безпеки та рівень ефективності фінансово-економічної діяльності з основних та допоміжних видів діяльності.

Такими умовами є:

- відсутність випадків аварій поїздів на відповідній дільниці (дистанції), випадок;
- відсутність важких нещасних випадків і нещасних випадків зі смертельними наслідками з працівником з вини роботодавця на відповідній дільниці (дистанції), подія;
- не перевищення кошторису експлуатаційних витрат з основної діяльності, відкоригованого на виконання об'ємних виробничих показників.

Зазначені умови преміювання є єдиними для всіх працівників дистанції колій.

При виконанні всіх умов преміювання премія працівникам буде нараховуватися в залежності від рівня виконання ключових показників ефективності діяльності окремих структурних підрозділів, професійних груп та індивідуальних показників роботи в межах загального розміру преміювання.

II рівень – показники преміювання, які характеризують виконання ключових завдань виробничого підрозділу в цілому і є ключовими показниками ефективності його роботи. Розмір премії за показниками II рівня розраховується при виконанні умов преміювання (показників I рівня) залежно від рівня виконання ключових показників ефективності роботи виробничого підрозділу та категорії працівників (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові показники ефективності роботи дистанції колій

Показники преміювання та розмір премії, % від максимального розміру премії з урахуванням категорії персоналу		Рівень виконання планових показників, %			
		Нездовільний	Здовільний	Плановий/Добре	Відмінно
1	Дотримання кошторису витрат на перевезення	більше 110%	100–110 %	96–100%	95% і менше
		0	50	100	120
2	Виконання завдання з бальної оцінки поточного утримання * колій залежно від типу колій	0	25	50	100
	для колій з непростроченим капремонтом (модернізацією)	501 і більше	101–500	41–100	0–40
	для колій з простроченим капремонтом., перекладеними рейками	501 і більше	141–500	71–140	0–70
	для головної колії з встановленою швидкістю руху поїздів 60 км/год. і менше	501 і більше	151–500	101–150	0–100
	для приймально-відправних колій із швидкістю руху поїздів 40 км/ч	801 і більше	501–800	251–500	0–250

III рівень – показники преміювання, які характеризують рівень, якість і своєчасність виконання індивідуальних (групових) завдань, які поставлені перед структу-

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

рним підрозділом, бригадою або групою працівників відповідно до їх функціональних обов'язків. Показники III рівня для працівників функціональних підрозділів повинні розроблятися з урахуванням специфіки оперативного підпорядкування.

З метою посилення мотивації до виконання пріоритетних завдань виробничо-господарської діяльності, керівник Виробничого підрозділу має право змінювати показники преміювання III рівня, не змінюючи умови преміювання та показники II рівня за умови збереження співвідношення розмірів премій за виконання показників II та III рівнів. Співвідношення розмірів (частка) премій за виконання показників II та III рівнів визначається рівнем впливу посадової особи (групи працівників) на загальний результат роботи виробничого підрозділ (табл. 2, 3).

Висновки. 1) Мотивація персоналу на базі системи КРІ дозволяє підвищити ефективність управління персоналом через їх стимулювання за якісне виконання своїх конкретних обов'язків, які відповідають стратегічним цілям підприємства. Співробітник розуміє, що підприємство його завжди напоготові винагороджувати, а керівник підприємства розуміє, за які результати і скільки він готовий заплатити.

2) Система оплати праці за результат, коли відповідна змінна частина заробітку залежить від індивідуальної та загальної ефективності роботи, забезпечує можливість уникнути звільнення або скорочення заробітної плати працівника. При цьому показники КРІ у системі преміювання змінної частини заробітної плати повинні бути достатньо простими і зрозумілими працівникам, а розмір компенсаційного пакету – економічно обґрунтованими.

3) Запропонована система мотивації на базі КРІ за основні результати діяльності виробничого структурного підрозділу залізничного транспорту містить три рівні:

I рівень – обов'язкове забезпечення безпеки руху поїздів і техніки безпеки;

II рівень – виконання ключових показників ефективності роботи підприємства;

III рівень – виконання індивідуальних завдань відповідно до їх функціональних обов'язків.

Співвідношення II і III рівнів визначається рівнем впливу посадової особи. Впровадження мотивації персоналу на базі КРІ стимулює працівників усіх рівнів на підвищення ефективності діяльності їх підрозділів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов» / А.К. Ключков // Эксмо: Москва. – 2010 – 160 с.
2. Лапидус Б.М. О повышении производительности пользования ресурсов и эффективности деятельности железных дорог / Б.М. Лапидус, Д.А. Мачерет, О.Ф. Мирошниченко // Экономика железных дорог. – 2011. – № 6.– С. 12–22.
3. Мачерет Д.А. Производительность – фундаментальная основа экономической эффективности /Д.А. Мачерет // Экономика железных дорог. – 2010.– № 7.– С. 19-34.
4. Ершова Е.С. Совершенствование системы премирования руководителей верхового уровня ОАО «ФПК» на основе ключевых показателей эффективности деятельности / Е.С. Ершова, Н.С. Головина // Экономика железных дорог. – 2012. – № 11.– С. 95-105.
5. Шеремет Н.М. Мотивация и стимулирование персонала / Н.М. Шеремет // Экономика железных дорог. – 2012. – № 9. – С. 72-78.
6. Ейтутис Д.Г. Якість транспортного обслуговування як маркетингова спроможність залізничного транспорту / Д.Г.Ейтутіс / Залізничний транспорт України. – 2008 – № 1. – С. 58-60.
7. Змерсон Г. Двенадцать признаков производительности / Г. Змерсон / Л. -М.: Госполитиздат. – 1931.– 215 с.

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Таблиця 2. Співвідношення між показниками преміювання для різних рівнів управління

Структурні одиниці	Категорії, групи рацівників	Макс. розмір премії	Ключові показники діяльності та їх співвідношення при визначені розміру премії	
			II рівня	III рівня
Працівники управління галузевої служби	Керівники	100	0,7	0,3
	Професионали, фахівці, технічні службовці	85	0,6	0,4
Виробничий підрозділ (ПЧ, КМС, ПЧЛ)	Керівники	85	0,7	0,3
	Професионали, фахівці, технічні службовці	75	0,6	0,4
Виробнича дільність структурного підрозділу	Майстер, бригадир (звільнений)	65	0,4	0,6
	Робітники	50	0,2	0,8
	Керівники, технічні службовці	75	0,6	0,4
	Майстер, бригадир (звільнений)	65	0,4	0,6
	Робітники	50	0,2	0,8

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Таблиця 3. Показники преміювання II та III рівнів

Категорії, групи працівників	Ключові показники діяльності та їх співвідношення при визначені розміру премії		
	Розмір премії	II рівень	% премії
Керівники (заступник начальника, головний інженер, головний механік, начальник відділу...)	0,7	60	0,3
Дотримання ліміту витрат на перевезення	25	Виконання плану з прибутку від реалізації послуг допоміжного виробництва	15
Виконання завдання з бальної оцінки стану рейкової колії	35	Виконання плану-графіку капітального ремонту колії, приведені км.	10
Розмір премії	75		
Професіоналі, фахівці, технічні службовці	0,6	45	0,4
Дотримання ліміту витрат на перевезення	25	Виконання плану з прибутку від реалізації послуг допоміжного виробництва	15
Виконання завдання з бальної оцінки стану рейкової колії	20	Виконання плану-графіку капітального ремонту колії, приведені км.	15
Дільниця діагностики за лізничної колії			
Наочник	Розмір премії	75	
	0,6	45	0,4
	Дотримання ліміту витрат на перевезення	20	Відсутність порушень безпеки руху поїздів, відмов у роботі технічних засобів, правил техніки безпеки та охорони праці
Технік	Виконання завдання з бальної оцінки стану рейкової колії	25	Якісне ведення, заповнення і своєчасна передача інформації щодо стану колії та виявлених порушень
	Розмір премії	75	
	Дотримання ліміту витрат на перевезення	45	0,4
Виконання завдання з бальної оцінки стану рейкової колії			30
Якісне ведення документації (інформації), своєчасне заповнення і передача інформації			

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Продовження табл. 3

Майстер шляхо-вий, бригадир (звільнений)	Розмір премії	65	0,6	
	Дотримання ліміту витрат на перевезення	26	Виконання плану ремонтно-колійних робіт з урахуванням якості відремонтованих кілометрів колії за показниками колієвимірювальних вагонів	25
	Виконання завдання з балльної оцінки стану рейкової колії	10	Зниження кількості кілометрів з оцінкою «задовільно» і «нездовільно»	14
Монтер колій	Розмір премії	50	0,8	
	Дотримання ліміту витрат на перевезення	10	Своєчасне та якісне виконання нормованого завдання з ремонтно-колійних робіт	40
	Виконання завдання з балльної оцінки стану рейкової колії	5	Утримання робочого місця та закріпленої смуги відводу у належному санітарно-екологічному стані	30
Сигналіст	Розмір премії	50	0,8	
	Дотримання ліміту витрат на перевезення	10	Своєчасне та якісне виконання нормованого завдання з ремонтно-колійних робіт	40
	Виконання завдання з балльної оцінки стану рейкової колії	5	Відсутність порушень безпеки руху поїздів, інструкцій з охорони праці та техніки безпеки	30
Черговий по пере-ізду	Розмір премії	50	0,8	
	Дотримання ліміту витрат на перевезення	10	Зниження кількості зауважень по утриманню поїзду по рівнянню з аналогічним періодом минулого року	40
	Виконання завдання з балльної оцінки стану рейкової колії	5	Дотримання правил охорони праці, техніки безпеки, санітарно-гігієнічних норм утримання поїзду та приміщення чергового по переїзду	30