

Мотивация персонала телекоммуникационных компаний на базе КРІ

Motivation of Personnel of Telecommunications Companies Based on KPIs

А. БАДРЕТДИНОВА, Л. ВИЛЬДАНОВА

Бадретдинова Алина Ринатовна, магистрант Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (ИНЭФБ БашГУ). E-mail: alina_badretdinova_16@mail.ru

Вильданова Ляйсан Валерьевна, канд. экон. наук, доцент кафедры управления проектами и маркетинга ИНЭФБ БашГУ. E-mail: laycan@yandex.ru

В условиях быстро изменяющейся внешней среды предприятию особенно важно оставаться конкурентоспособным. Эффективная и слаженная работа предприятия во многом определяется качеством системы управления персоналом, ключевым моментом которой является мотивация персонала к достижению поставленных целей.

Ключевые слова: мотивация, персонал, система ключевых показателей, телекоммуникационная компания, стратегия.

Today, due to the rapidly changing conditions of the external environment of the enterprise, it is important to remain competitive. The main component of any enterprise is its personnel, and how effectively and smoothly the organization will work is largely determined by the personnel management system. The key point in the system of personnel management is motivation, because it is one of the most effective methods of stimulating the personnel to achieve their goals.

Key words: motivation, personnel, key performance indicators system, telecommunications company, strategy.

Основные положения

1. В рамках данного исследования было проведено анкетирование сотрудников телекоммуникационной компании на предмет удовлетворенности системой мотивации персонала.
2. Была проанализирована важность системы мотивации для предприятия, выделены положительные и отрицательные стороны мотивации персонала с помощью системы КРІ.
3. Были предложены КРІ для телекоммуникационной компании в соответствии с бизнес-процессами.

Введение

Происходящие быстрые изменения в экономике, организационной культуре и технологиях (связанные с внедрением инновационных процессов) заставляют все предприятия адаптироваться к условиям внешней среды. Поскольку стратегические цели организации могут быть достигнуты только персоналом данной организации, важно уделять особое внимание системе управления персоналом. Однако традиционные методы работы с персоналом, сложившиеся в нашей стране в период перехода к рыночной экономике, не обеспечивают желаемой эффективности.

Важно отметить, что стратегическое управление персоналом, использующее новые подходы к пониманию данного процесса, предоставляет огромные преимущества для организации, независимо от сферы ее деятельности. Одним из важных компонентов системы управления персоналом любого предприятия является мотивация сотрудников. Грамотно выстроенная система мотивации, предусматривающая использование новых инструментов, позволит предприятию подходить к вопросу управления персоналом более эффективно. Этим и определяется актуальность данного исследования.

Целью исследования является разработка предложений по использованию системы КРІ при мотивации персонала телекоммуникационной компании.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- обеспечить выявление особенностей мотивации персонала на основе системы KPI;
- разработать предложения по внедрению системы KPI для мотивации сотрудников телекоммуникационной компании.

Методы

В рамках данной работы были использованы эмпирические методы исследования: анкетирование, наблюдение, описание, моделирование. Также были использованы теоретические методы: анализ, синтез.

Результаты

В рамках исследования было проведено анкетирование сотрудников телекоммуникационной компании: были отобраны 100 респондентов, работающие в разных отделах и занимающие разные должности.

Анкета состояла из 6 вопросов и была нацелена на определение удовлетворенности сотрудников существующей системой мотивации.

В таблице 1 приведены результаты проведенного анкетирования.

Таблица 1

Оценка степени удовлетворенности системой мотивации

Вопрос	Количество положительных ответов от общего числа опрошенных, %	Оценка степени удовлетворенности
1. Устраивает ли Вас существующая система мотивации?	42	Средняя
2. Является ли представленная система мотивации прозрачной?	35	Средняя
3. Понимаете ли Вы всю суть представленной системы мотивации?	36	Средняя
4. Возникали ли у Вас споры с коллегами из-за непрозрачного начисления поощрений?	46	Средняя
5. Имеете ли Вы представление о том, при каких условиях Вам будет предоставлено поощрение?	30	Низкая
6. Хотели бы Вы изменить существующую систему мотивации?	72	Высокая

Степень удовлетворенности сотрудников существующей системой мотивации составила 43,5 %. Данное значение соответствует среднему уровню удовлетворенности. При этом наименьший уровень удовлетворенности отмечен при ответе на вопрос о том, понимают ли работники, при каких условиях им будет предоставлено поощрение.

Таким образом, очевидна потребность в разработке четко сформулированной и понятной каждому сотруднику системы мотивации персонала. Для удовлетворения этой потребности можно предложить систему, состоящую из ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator – KPI) – набора взаимосвязанных показателей, используемых современными компаниями для эффективного управления и реализации стратегических и тактических целей организации [2; 6].

В перспективе стратегические цели компании (как и каждого сотрудника) определяются четырьмя аспектами деятельности: финансы, клиенты и продукты, бизнес-процессы, обучение.

Система мотивации, основанная на KPI, имеет следующие преимущества [1, 1452]:

- поощрение развития персонала;
- ориентация персонала на достижение поставленных целей компании;
- предоставление линейным руководителям большей самостоятельности;

– оценка вклада каждого сотрудника в успех компании и распределение рисков между сотрудниками.

К преимуществам системы KPI также можно отнести прозрачность процесса достижения определенных производственных целей не только для руководителей, но и для любого работника.

Однако у подобной системы мотивации существуют и негативные стороны [3, 213]:

- возможно неверное определение приоритетных целей и, как следствие, неверное определение весовых коэффициентов показателей;
- возможно возникновение конфликтной ситуации между сотрудниками из-за различного размера выплаты;
- возможно появление недостаточной сбалансированности системы показателей смежных отделов;
- необходимость постоянного пересмотра и обновления показателей KPI в соответствии с изменением ситуации в организации.

На рисунке представлены этапы разработки системы мотивации сотрудников на основе KPI.



Этапы разработки системы мотивации сотрудников на основе KPI

При разработке системы мотивации сотрудников на основе KPI чрезвычайно важно учесть, к какой отрасли относится предприятие.

Для предприятий в сфере телекоммуникаций предложено выделить следующие KPI (с разделением в соответствии с областями применения, см. табл. 2).

Данный перечень KPI был определен в соответствии с бизнес-процессами телекоммуникационной компании.

Обсуждение

Таким образом, результаты исследования говорят о том, что система мотивации на предприятии играет одну из ключевых ролей, так как позволяет координировать усилия сотрудников (или их части) для достижения четко обозначенной цели.

Кроме этого, в системе мотивации одним из основополагающих моментов является прозрачность, понятность и доступность. Однако важно, чтобы данная система была понятна каждому сотруднику.

Система КРІ при внедрении на телекоммуникационном предприятии позволит перейти на качественно новый уровень взаимоотношений с персоналом, повысит производительность, стабилизирует атмосферу на предприятии.

Таблица 2

Предлагаемый перечень КРІ для телекоммуникационной компании

Область	Показатели
Стратегия, продукт	<ul style="list-style-type: none"> – доля постоянных клиентов в общем объеме продаж; – количество новых клиентов; – доля рынка компании; – средний доход от клиента; – объем продаж постоянным клиентам; – суммарное время простоев; – рентабельность продаж в целом и по отдельным группам; – среднегодовой рост цены на услуги; – удовлетворенность клиентов (в баллах)
Управление организацией	<ul style="list-style-type: none"> – выручка на одну линию; – операционная прибыль компании; – чистая прибыль; – сумма инвестиций; – затраты на обучение работников; – коэффициент текучести кадров; – производительность труда по бизнес-процессам; – степень удовлетворенности сотрудником своей деятельностью

Заключение

В рамках данной работы было проведено анкетирование работников, на основании которого выявлен средний уровень удовлетворенности действующей системой мотивации персонала.

Авторами предложено использование системы мотивации сотрудников на базе КРІ, поскольку данный способ является наиболее прозрачным и позволяет определить путь достижения поставленных целей не только руководителям организации, но и ее сотрудникам.

Литература

1. Ариф Ю.С. Оценка персонала по методике КРІ в современных проектно-ориентированных компаниях // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 10. С. 1449–1458.
2. Сафина Д.М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие. Казань: Казан. ун-т, 2018. 123 с.
3. Яценко В.В., Сидорова М.В. Мотивация персонала инфокоммуникационных компаний на базе КРІ с использованием расширенной схемы бизнес-процессов eTOM // Креативная экономика. 2016. Т. 10. № 2. С. 211–226. DOI: 10.18334/ce.10.2.35002