

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

Остапенко А.В. Способ реализации стратегических целей компании // Материалы по итогам II-ой Всероссийской научно-практической конференции «Вопросы современных научных исследований: технические науки и физико-математические науки», 20 – 30 мая 2020 г. – 0,3 п. л. – URL: http://akademnova.ru/publications_on_the_results_of_the_conferences

СЕКЦИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

А.В. Остапенко
Студентка 3-го курса
специальности «Экономика и бухгалтерский учет»
ЧПОУ «Газпром техникум Новый Уренгой»
Научный руководитель: Брновицкая М.К., преподаватель 1
квалификационной категории
г. Новый Уренгой, ЯНАО,
Российская Федерация

КРІ: СПОСОБ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

Жизнь современного человека неотделима от трудовой деятельности, в результате которой создаются и производятся необходимые обществу блага и происходит включение личности в общественные отношения. Мотивированная личность более продуктивна и затрачивает меньше энергии, как на выполнение определенной деятельности, так и на повседневные дела.

Актуальность исследования: к сожалению, руководители редко принимают в расчет социальные последствия принимаемых решений, а сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технический характер. Любой руководитель всегда осознает, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считает, что для этого

достаточно простого материального вознаграждения. Иногда такая политика бывает успешной, хотя, по существу, она неверна.

Гипотеза исследования: мотивируя работников выполнять свои обязанности в соответствии с установленной системой показателей эффективности возможно повысить качественный потенциал специалистов, экономя на выплатах низко мотивированным сотрудникам.

Предмет исследования: основные методы и модели премирования, ключевые показатели эффективности. Цель исследовательской работы – исследование теоретико-методологических основ и практических приемов формирования мотивационного комплекса, адекватного нынешнему этапу развития рыночных отношений.

1 Теоретические основы исследования мотивирования персонала

1.1 Политика мотивации работников организации ПАО «Газпром»

Системы оплаты труда, действующие в обществах Группы «Газпром», предусматривают установление должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, единовременное премирование, а также выплату вознаграждения по итогам работы.

Единые корпоративные нормы по оплате труда, закреплены в Типовом положении об оплате труда работников организаций ПАО «Газпром», утвержденном приказом ОАО «Газпром» от 20.12.2012 года № 377.

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации ЭЛ №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

Для стимулирования руководящих работников ПАО «Газпром» и его основных дочерних обществ по добыче, транспортировке, подземному хранению, переработке и реализации газа решением Совета директоров от 19 декабря 2006 г. № 927 предусмотрены:

- система годового бонуса, учитывающая выполнение общекорпоративных и индивидуальных ключевых показателей деятельности Компании в отчетном году. Перечень общекорпоративных показателей включает: удельные затраты в добыче газа, удельные затраты в транспортировке природного газа, объем продаж газа в натуральном выражении, снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг), а также ввод в эксплуатацию приоритетных производственных объектов;

- программа участия руководящих работников в уставном капитале ПАО «Газпром», направленная на долгосрочное стимулирование ключевых работников Компании в повышении рыночной стоимости акций Общества.

В целях стимулирования работников Группы «Газпром» реализована система поощрения их государственными наградами Российской Федерации, наградами Минэнерго России и ПАО «Газпром».

Размер премии по итогам работы за год определяется в зависимости от установленной работнику системы оплаты труда без учета стажа работы. Выплата вознаграждения по итогам работы за год работникам организации не должна превышать суммы средств, предусмотренных ПАО «Газпром» на эти цели в бюджете организации.

Размер вознаграждения работника определяется за фактически отработанное время. Вознаграждение по итогам работы за год устанавливается в размере до двух должностных окладов.

2 Мотивация персонала как способ реализации стратегических целей компании

Есть три способа повысить заинтересованность персонала в достижении стратегических целей компании:

- внедрить систему общих и персональных ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator, KPI) и увязать с ней систему мотивации. Это позволит установить «мост» между стратегическими целями компании и индивидуальными целями каждого ее сотрудника;
- перейти на управление по целям, планировать и оценивать вклад каждого сотрудника в общий результат, на определенный период времени и на всех уровнях управления;
- сформировать команду с едиными ценностными ориентирами.

Вместе с тем выделяются 4 этапа разработки мотивации. Данный процесс не так прост и требует со стороны разработчика больших интеллектуальных усилий и грамотного анализа сложившейся в компании ситуации.

1-й этап. Анализ текущей ситуации.

Итак, на первом этапе необходимо проанализировать текущее положение дел: ситуацию на рынке, положение компании, ее прибыль, объем продаж и другие показатели, которые будут оказывать влияние на успех и эффективность ее функционирования. После анализа необходимо определить ближайшие цели. Желательно их выразить в конкретных показателях. Только в этом случае есть возможность определить, какие показатели должны расти и до какого уровня.

2-й этап. Расчеты.

На втором этапе необходимо учесть все финансы, которые организация планирует потратить на персонал в ближайшем году. В эти расходы войдут все предполагаемые выплаты: заработная плата, больничные, отпускные, а также те средства, которые будут удержаны из бюджета компании на обеспечение работоспособности (возможности выполнять свои функции) каждого сотрудника. Для того чтобы в дальнейшем правильно выстроить систему мотивации, необходимо разделить персонал на эффективный и вспомогательный.

Эффективный – тот персонал, от которого зависит прибыль компании; вспомогательный персонал – люди, которые влияют на работу компании, но не имеют прямого отношения к прибыли. Также важно сделать второе деление: на руководящий состав и подчиненных.

3-й этап. Разработка мотивационной системы и ее внедрение.

Система мотивации разрабатывается для каждого отдела/подразделения, в соответствии с целями той или иной ветки в структуре организации. После того как организацией разработана пробная система мотивации, ее необходимо официально внедрить и донести до сведения сотрудников.

4-й этап. Анализ работы.

На данном этапе проходит анализ эффективности работы системы. Система должна позволить контролировать не только краткосрочные, но и долгосрочные показатели эффективности функционирования организации, увеличить энтузиазм сотрудников и их личную эффективность.

3 Система мотивации как способ реализации стратегических целей предприятия

3.1 Основные понятия мотивации персонала

Мотивация – понятие достаточно простое. Образно говоря, это «локомотив», который тянет человека в том или ином направлении. У каждого из нас возникает определенная реакция на стимулирование/стимул. Предлагая сотруднику вознаграждение за определенный тип поведения, работодатель сможет добиться конкретных результатов.

Чтобы внедрить в компании систему общих и персональных ключевых показателей эффективности и с ее помощью мотивировать персонал на достижение целей компании, нужно сделать следующее:

- определить (самостоятельно или совместно с консультантами) набор стратегических целей компании и показателей, характеризующих их достижение на долгосрочную, среднесрочную перспективу и плановый год;
- разработать систему целей на год (на средне- и долгосрочный период), а показатели, отражающие выполнение этих целей, для каждого подразделения совместно с линейным руководителем. При этом необходимо четко увязать цели компании и отдельных подразделений;
- транслировать на уровень каждого отдельного сотрудника цели и показатели подразделения (совместно с сотрудником, т. к. эти показатели должны приниматься, а не навязываться);
- согласовать систему общих и персональных ключевых показателей эффективности и систему мотивации персонала. Ежегодно оценивать эффективность текущей модели мотивации и дорабатывать ее при необходимости;

– в течение года регулярно отслеживать исполнение целевых показателей, их отклонение от плана, выяснять у сотрудников, почему не удалось достигнуть намеченных результатов и по итогам такой обратной связи.

Приведем пример трансформации целей компании в задачи финансовой службы. На первом этапе работы следует разработать годовой план компании, в котором в качестве стратегических целей установить следующие показатели:

- увеличение выручки компании на 300 млн руб.;
- рост чистой прибыли по итогам года до 25 млн руб.;
- увеличение клиентов компании на 100 абонентов за год.

Таким образом, цель (увеличение чистой прибыли) трансформируется в такие задачи на год, как:

- своевременная сдача квартальной отчетности (сдать за год в срок четыре отчета);
- получение прибыли от эффективного управления денежными средствами в сумме 2 млн руб.;
- сокращение объемов заемного финансирования на 10 млн руб.;
- отсутствие штрафов (пеней) по налогам и платежам;
- закрытие каждого из 12 месяцев без кассовых разрывов в бюджете движения денежных средств;
- сокращение размера дебиторской задолженности до 12 млн руб.

В дальнейшем каждую из задач разбиваем по уровням управления на более мелкие как по времени, так и по ресурсам, необходимым для исполнения. Проведем детализацию задач в таблице «Отсутствие штрафов (пеней) по налогам и платежам».

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации ЭЛ №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

Таблица 1. Задачи финансовой службы, позволяющие избежать пеней по налогам и платежам

Отдел	Задачи
Бухгалтерия	Своевременно готовить ежеквартальные декларации по налогам (на прибыль, НДС, на имущество) и расчеты по обязательным начислениям на ФОТ во внебюджетные фонды
Планово-экономическое управление	Предусмотреть (заложить) в бюджете на год расходы на регулярную выплату сумм по налогам
Казначейство	Своевременно готовить платежные документы по налогам и отправлять в банк

В свою очередь задача по своевременной подготовке декларации по НДС для бухгалтера может быть разбита на следующие подзадачи. В рамках III квартала:

- до 10 августа подготовить книги продаж и покупок за январь;
- до 10 сентября подготовить книги покупок и продаж за февраль;
- до 10 октября подготовить книги покупок и продаж за март;
- до 15 октября рассчитать налоги и при необходимости внести последние изменения в документы;
- до 19 октября подготовить декларацию по НДС и утвердить ее у главного бухгалтера;
- 20 октября отправить электронную отчетность по НДС.

Для сотрудника казначейства эту же задачу можно представить так:

- до 16 октября получить информацию о сумме НДС у бухгалтера;
- до 19 октября аккумулировать необходимые для уплаты налога денежные средства;

– 19 октября подготовить платежные документы на перечисление налога в бюджет;

– 20 декабря оплатить необходимую сумму.

Важно сделать так, чтобы специалисты компании были заинтересованы не только в выполнении личных КРІ, но и структурного подразделения, компании в целом. Для этого бонус (переменная часть вознаграждения) разделяется на части.

Например, в следующей пропорции: 10 процентов – за достижение целевых показателей по компании, 30 процентов – за эффективность работы отдела и 60 процентов – за достижение персональных КРІ.

4 Определение ключевых показателей эффективности для финансовых служб

Для определения ключевых показателей эффективности вспомогательных и обслуживающих служб, финансовой, в частности, необходимо ориентироваться на основные требования руководства компании. К ним, как правило, относятся:

- оперативность (сроки исполнения заданной работы);
- качество (безупречность исполнения);
- компетентность сотрудников (уровень профессиональных знаний);
- корректность взаимоотношений (коммуникабельность, толерантность).

Каждому из этих критериев можно присвоить целевое значение уровня сервиса по привычной всем пятибалльной шкале. Фактическое значение определяется по результатам регулярных опросов з как среднее арифметическое их оценок. Разница между нормативными и фактическими

баллами – как раз тот показатель, с которым можно увязать размер переменной части вознаграждения персонала оцениваемого подразделения.

5 Оценка вклада каждого сотрудника в достижение целей компании

Система ключевых показателей эффективности может не принести ожидаемого эффекта, если не следовать нескольким правилам:

- показатели лучше не навязывать сотрудникам, а определять совместно с ними, с учетом их мнения;
- эффективность существующей системы мотивации нужно оценивать ежегодно, дорабатывать в случае необходимости. Ее непрозрачность – тоже повод для пересмотра;
- система КРІ должна вызывать у сотрудников спортивный азарт, желание соревноваться. Поэтому, помимо традиционного материального стимулирования, хорошо бы использовать и нематериальное. Например, ежемесячно публиковать на внутреннем сайте списки и фото лучших сотрудников, вручать знаки отличия и т. п.;
- наладить регулярную обратную связь с сотрудниками, обсуждать основные проблемы и достижения. Возможны корректировки показателей на основе этих обсуждений.

Система управления по целям позволяет разобраться, как результаты работы каждого конкретного человека влияют на результаты деятельности всей компании.

Чтобы ее внедрить, понадобится представить годовой план (или на любой другой длительный срок) в виде набора конкретных задач, решение которых привязывается к определенным датам (на основе стратегических целей и планов компании). При этом сам план формируется из сводных

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации ЭЛ №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

плановых показателей подразделений (отделов), а те, в свою очередь – из показателей группы сотрудников или каждого из них.

Так задачи (цели) варьируются с верхнего уровня управления до самого нижнего. При этом под целевыми показателями понимаются любые запланированные события любого подразделения. Например, это может быть сдача бухгалтерской отчетности, подписание контракта с контрагентом, поступление денег на счет, поставка оборудования и т. д.

Соответственно, достижение запланированных целей в утвержденные сроки на любом уровне (рядового сотрудника, начальника отдела, руководителя подразделения) влияет на финальные результаты всей компании.

Даже незначительное смещение на самом нижнем уровне может привести к критичным сдвигам сроков на самом верхнем. Поэтому при отступлениях от плана (например, изменении сроков) должны запускаться процессы согласования изменения ожидаемых результатов для оценки влияния сдвигов и принятия соответствующих стратегических решений.

При правильной автоматизации контроль превращается в корректную постановку задач исполнителю и последующую отметку им «выполнено» с автоматическим контролем даты выполнения. Исполнитель в таком случае также всегда видит влияние своих результатов на работу всей компании и понимает свой вклад в успехи организации. Отчеты на каждый верхний уровень приходят в виде графиков выполнения или отклонения сроков ожидаемых результатов соответствующего уровня.

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации ЭЛ №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

Правильная увязка системы мотивации с учетом достижения стратегических целей компании и вклада сотрудника в результаты позволяет повысить заинтересованность линейного персонала в достижении целей компании.

При использовании этого способа необходимо особое внимание обратить на следующие основные моменты:

- индивидуальные задачи сотрудников необходимо устанавливать совместно с ними, так как это позволяет больше заинтересовать их в достижении целей;

- необходимо проводить регулярные встречи с персоналом, чтобы обсудить выполнение задач и основные проблемы;

- целесообразно поддерживать креативность в специалистах, постоянно развивать персонал;

- должна быть разработана объективная система поощрений и санкций за выполнение или невыполнение поставленных задач. Только неотвратимость поощрения (наказания) позволяет эффективно использовать этот способ;

- особое внимание следует уделить автоматизации системы управления задачами и отчетности. Для этого можно воспользоваться различными программными продуктами, в том числе MS Project, MS SharePoint и т. п. Внедрение дорогостоящих систем не потребуется.

Правильно разработанная система мотивации на основе ключевых показателей эффективности позволит:

- Побудить сотрудников работать на конкретный результат;
- Поощрить тех сотрудников, которые трудолюбивы и эффективны;
- Повысить качественный потенциал специалистов бухгалтерии;

- Экономить на выплатах низко мотивированным специалистам;

В итоге, потратив некоторое время на разработку правильной системы мотивации, организация должна добиться отличных результатов в короткие сроки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подавляющее большинство владельцев компаний недовольны используемыми системами оценки результатов деятельности. Проблема состоит в том, что нет четкой последовательности между планированием, исполнением и полученным результатом. Более того, никто не знает, как мотивацию персонала связать с целями организации.

Разработка КРІ помогает изменить картину. Данная система позволяет контролировать деловую активность работников бухгалтерии и предприятия в целом и выводит компанию на новый уровень. Внедрение премирования сотрудников бухгалтерии на основе ключевых показателей эффективности, по нашим подсчетам, должно привести к благоприятному результату деятельности предприятия. Бухгалтер привязан к годовой премии тем, что отчетность бухгалтерии является годовым показателем, что способствует четкой выраженности результата деятельности сотрудников этого подразделения. Благодаря данной системе видно, насколько эффективно работают сотрудники, насколько адекватны получаемые средства за проделанную работу.

Изучив данную систему премирования, подвожу итог: мотивирование работников в выполнении своих обязанностей в соответствии с установленной системой ключевых показателей эффективности повысит качественный потенциал специалистов, что способствует экономии на выплатах низко мотивированных сотрудников.

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

Список использованной литературы:

1. <https://zhazhda.biz/>
2. <http://www.gazprom.ru/>
3. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала, 2010. - 224 с.
4. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. 2010-113с.

Опубликовано: 23.05.2020 г.

© Академия педагогических идей «Новация», 2020

© Остапенко А.В., 2020