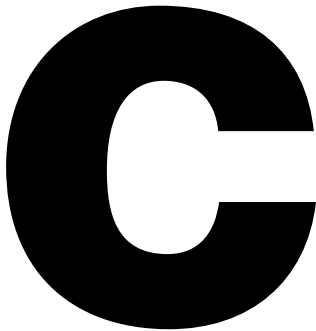


Анализ системы стимулирования труда персонала промышленных предприятий

Эффективная система стимулирования труда играет сегодня ключевую роль в успешной деятельности промышленного предприятия. Рассматривается методика анализа системы стимулирования персонала промышленных предприятий, включающая содержательный, процессный и SWOT-анализ



К.В. Жигулин

аспирант Финансово-технологической академии,
г. Королев Московской области,
yo_mgou@mail.ru

Современные стратегические решения в области организации системы стимулирования персонала (ССП) являются важным фактором успешной деятельности промышленного предприятия. Для обеспечения стабильной эффективной деятельности предприятия, его конкурентоспособности значимую роль играет регулярный анализ системы стимулирования персонала, включающий в себя содержательный, процессный и SWOT-анализ.

Содержательный анализ системы стимулирования персонала

Содержательный анализ преследует две цели.

Первая цель этого направления — оценка системы стимулирования труда персонала с позиции достижения задач промышленного предприятия, то есть анализ объективных показателей, таких как:

- ▶ степень регламентации ССП;
- ▶ ее организация;
- ▶ показатели структуры системы стимулирования персонала;
- ▶ уровень оплаты труда на предприятии;
- ▶ показатели производительности труда;
- ▶ показатели системы премирования, доплат и надбавок;
- ▶ степень автоматизации ССП.

Вторая цель содержательного анализа — оценка системы стимулирования персонала с позиции работников предприятия, в этом случае рассматриваются субъективные показатели:

- ▶ мотивационная структура предприятия;
- ▶ объективность оценки результатов труда с точки зрения самих работников;
- ▶ соответствие системы и уровня оплаты труда их потребностям и интересам.

Содержательный анализ позволяет выявить недостатки существующей системы оплаты труда и сформулировать конкретные рекомендации по ее совершенствованию.

Процессный анализ системы стимулирования персонала

Основа данного направления — разделение производственных работ на отдельные операции и процессы с требуемым уровнем детализации. Затем анализируется вся цепочка трудовой операции.

При процессном подходе предприятие рассматривается как множество связанных между собой бизнес-процессов. В то же время согласно функциональному или содержательному подходу предприятие представляет собой совокупность некоторых статических структур, выполняющих определенные функции.

Процессный анализ оперирует следующими понятиями.

Вход процесса — ресурсы в любых формах (материальные, человеческие, информационные), возникающие вне данного процесса, но перерабатываемые внутри него для получения желаемого результата.

Инжиниринг — поддержание текущего процессного управления на предприятии и постоянное совершенствование процессов.

Реинжиниринг — глубокая перестройка системы путем моделирования и внедрения эффективных бизнес-процессов.

Выход процесса — результат, появляющийся после завершения процесса: продукт, услуга, информация (как внутренние — для предприятия, так и внешние).

Владелец бизнес-процесса — должностное лицо, которое имеет в своем

ключевые слова

система стимулирования труда, содержательный анализ, процессный анализ, матрица качественного стратегического анализа (матрица SWOT)

Таблица 1
Технологии описания и анализа бизнес-процессов

Наименование технологии	Назначение технологии	Разработчики технологии	Конечный результат/продукт
IDEF	Описание бизнес-процессов на низком уровне для кодирования автоматизированных систем	Computer Associates	BPwin ERwin
		MetaSoft Corporation	Design/IDEF
		Rational Software	Rational Rose
EPC	Описание, моделирование и анализ бизнес-процессов на высоком уровне для методического проведения инжиниринга	IDS Scheer AG	ARIS Toolset ARIS Easy Design ARIS ABC ARIS Simulation и т.д.
		ИНТАЛЕВ	ИНТАЛЕВ: Навигатор

Таблица 2
Сравнительные характеристики технологий IDEF и EPC

Характеристики технологий	Сущность характеристик	
	IDEF	EPC
Объекты анализа	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Потоки функций ▶ Ресурсы (в том числе информационные) ▶ Организационные подразделения (участники) ▶ Управляющие воздействия 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Дерево целей ▶ Организационная структура ▶ Потоки функций и событий ▶ Потоки ресурсов ▶ Потоки информации ▶ Цепочки добавленной стоимости ▶ Сущности (свойства) объектов
Число объектов анализа	От 2 до 8	Любое
Логика построения процесса	Принцип доминирования одной функции над другой	Хронологическая последовательность выполнения функций
Характеристики взаимосвязей между объектами	Определяется направлением взаимосвязей (от одного объекта к другому)	Определяется индивидуальными свойствами объектов (наличие обратных связей, неограниченное число взаимосвязей)

распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом этого процесса и несет ответственность за его результаты и эффективность.

Показатели бизнес-процесса — количественные и/или качественные параметры, характеризующие данный процесс и его результат.

Показатели эффективности бизнес-процесса — параметры, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Так как процессов на предприятии множество и все они определенным образом взаимосвязаны, то выход одного процесса часто является входом другого.

На сегодняшний день для описания, анализа и моделирования бизнес-

процессов существуют две технологии — IDEF (табл. 1) и EPC. В табл. 2 приведен краткий сравнительный анализ технологий IDEF и EPC с точки зрения их подходов к описанию и анализу бизнес-процессов.

Процессный анализ позволяет получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности системы стимулирования персонала на каждом этапе производственной/управленческой цепочки. Система показателей, построенная в рамках процессного управления, структурируется по четырем направлениям:

- ▶ показатели результата действующей системы оплаты труда на предприятии (достижение запланированных результатов — по объему, качеству и срокам);
- ▶ показатели эффективности организации системы оплаты труда (отношение