Яценко В.В.[1], **Сидорова М.В.**[1]
[1] *Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана*

Мотивация персонала инфокоммуникационных компаний на базе KPI с использованием расширенной схемы бизнес-процессов eTOM

АННОТАЦИЯ:
Предлагаемая статья представляет собой авторский взгляд на мотивацию персонала инфокоммуникационных компаний. В статье обоснована целесообразность применения ключевых показателей эффективности KPI для построения системы мотивации. Разработан подход к определению KPI на базе приоритетных бизнес-процессов в соответствии с расширенной схемой деятельности организации связи eTOM. Результаты исследования могут быть использованы специалистами в процессе управления персоналом в сфере инфокоммуникаций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *мотивация, ключевые показатели эффективности, карта eTOM, бизнес-процессы, инфокоммуникационная компания*

JEL: *L86, M12, M52*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Яценко В.В., Сидорова М.В. Мотивация персонала инфокоммуникационных компаний на базе KPI с использованием расширенной схемы бизнес-процессов eTOM // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 2. — С. 211–226. — doi: 10.18334/ce.10.2.35002

Яценко Виктория Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана (vika_management@mail.ru)

Сидорова Мария Владимировна, студентка 4-го курса кафедры «Менеджмент», Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 26.01.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 29.02.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/ce.10.2.35002

(c) Яценко В.В., Сидорова М.В. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Введение

Развитие информационно-коммуникационных технологий является одним из стратегических направлений модернизации экономики и необходимым условием функционирования государства. Выделяются такие стратегические задачи, как обеспечение высокоскоростного доступа в интернет, развитие мобильной связи четвертого поколения (4G) и внедрение электронных услуг на территории всей страны.

По оценкам Json & Partners Consulting, объем российской телекоммуникационной отрасли в 2014 году составил 1,28 трлн рублей. Прогноз аналитиков в телекоммуникационной индустрии стабильный [15], но операторам придется оптимизировать свою деятельность в условиях девальвации рубля и падения доходов населения. В связи со стремительными изменениями технологий оказания услуг связи и потребностей клиентов в компаниях могут возникнуть такие проблемы, как снижение качества предоставляемых услуг, текучесть кадров и клиентской базы [13]. Такие проблемы объясняются нехваткой мотивированного персонала в компании. Уровень текучести кадров в компаниях по предоставлению информационно-коммуникационных услуг составляет примерно 20–25% в год.

Соответственно, одной из стратегических задач операторов связи становится внедрение наиболее совершенных методов управления организацией, обеспечивающих оперативное реагирование на текущую ситуацию в стране. Так как персонал является ключевым звеном в компании, то важной задачей является совершенствование системы мотивации сотрудников, особенно в условиях информационно-коммуникационной среды [8, 9], когда необходимо обеспечить надежное и качественное функционирование комплекса взаимосвязанных информационных, компьютерных и телекоммуникационных технологий.

Одной из наиболее эффективных систем мотивации, позволяющей связать материальное вознаграждение сотрудников с результатами [6], которые стратегически важны для организации, является система ключевых индикаторов выполнения или ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI).

Цель данной работы можно определить как совершенствование системы мотивации персонала инфокоммуникационных компаний на основе ключевых показателей эффективности с использованием структурной модели бизнес-процессов в сфере телекоммуникаций.

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей BSC (Balanced Scorecard), предложенной в конце 80-х годов XX века Робертом Капланом и Давидом Нортоном [5]. По мнению данных ученых, система сбалансированных показателей (далее ССП) позволяет сформировать стратегии быстро развивающихся компаний. В системе сбалансированных показателей выделяются четыре основных направления деятельности, определяющих стратегические перспективы компании: финансы, клиенты и продукты, бизнес-процессы, обучение и развитие. В рамках данных направлений определяются стратегические цели для планирования деятельности как организации в целом, так и каждого отдельного сотрудника. Количественно оценить реализацию стратегии компании позволяют показатели KPI, являющиеся измерителями достижения целей [1, 18].

Ключевые показатели эффективности KPI представляют собой показатели деятельности подразделения или предприятия, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей [6].

К основным целям применения KPI в инфокоммуникационных компаниях можно отнести следующее:

– повышение эффективности деятельности на всех уровнях;

– создание большей ясности функционирования предприятия за счет организации и регулирования рабочего процесса;

– повышение прозрачности бизнеса;

– ускорение процесса составления финансовых и стратегических отчетов;

– решение проблемы развития компании за счет увеличения количества клиентов и расширения клиентской базы;

– решение вопроса мотивации персонала.

Система мотивации на основе KPI в телекоммуникациях обладает рядом достоинств, а именно:

– поощрение развития и самообразования персонала;

– предоставление руководителям подразделений большей самостоятельности;

– ориентация сотрудников на достижение конкретных результатов за счет получения вознаграждения за соответствующие работы;

– оценка вклада сотрудников в общий успех компании и распределение рисков между сотрудниками и компанией.

Однако при внедрении системы мотивации на базе KPI операторы связи могут столкнуться с проблемами [19], например:

1) негативное восприятие персоналом неоднозначности выплаты переменной части заработной платы;

2) из-за различного размера выплаты по KPI возможны конфликты между сотрудниками;

3) возможна недостаточная сбалансированность показателей смежных отделов относительно друг друга;

4) показатели могут устаревать, если не назначать ответственных за регулярный пересмотр KPI;

5) неверное определение приоритетных целей и соответственно весовых коэффициентов показателей.

Специфика деятельности инфокоммуникационных компаний требует при разработке системы мотивации персонала учитывать системный подход, который предполагает взаимосвязь между ключевыми показателями эффективности KPI и бизнес-процессами.

Ориентация на бизнес-процессы объясняется такими особенностями отрасли [13], как повышенная наукоемкость, непрерывность процесса предоставления услуг и их короткий жизненный цикл, а также необходимость управления отдельными ресурсами. При этом, как отмечается в научных трудах Мельникова О.Н., необходимым условием успешной реализации любого бизнес-процесса является обеспечение максимальной творческой отдачи у всех его исполнителей. Мельников О.Н. отмечает, что единым критерием, по которому можно оценивать специалистов, независимо от того, чем они занимаются, является вклад творческой энергии работников в выполнение возложенных на них обязанностей [10]. Отношение уровня изменений, вносимых им в результате своей деятельности, к затраченному на это времени, можно считать показателем творческой энергии [11] исполнителя бизнес-процессов, особенно в наукоемких отраслях.

В инфокоммуникационной компании бизнес-процессы определяются так называемой расширенной схемой деятельности

организации связи (enhanced Telecom Operations Map) или картой eTOM, принятой в РФ в качестве стандарта [3].

В данной работе предлагается применить подход оценки KPI на основе анализа приоритетных бизнес-процессов по карте eTOM для системы мотивации персонала телекоммуникационной компании. Практика показывает, что взаимосвязь между расширенной схемой телекоммуникационных операций (eTOM), KPI и мотивацией до сих пор не анализировалась специалистами.

Отобразим предполагаемые этапы разработки системы мотивации персонала инфокоммуникационной компании с помощью KPI на *рисунке 1*.



Рисунок 1. Этапы разработки системы мотивации персонала для инфокоммуникационных компаний
Источник: составлено автором

Первый этап разработки системы мотивации – определение стратегических целей телекоммуникационной компании. Возможны различные подходы к их определению и достижению.

Первый способ определения целей происходит по четырем стратегическим направлениям развития компании в рамках ССП. На основании этого подхода в статье Черемушниковой Т.В. [16] разработана сбалансированная система показателей, которая дополнена такими

перспективами, как инвестиции и взаимодействие с государственными органами, и внедрена в ЗАО «Инфосвязь» Оренбургской области.

В одной из крупнейших телекоммуникационных компаний – ОАО «Ростелеком» – оценка персонала и результативности его труда происходит на основе ключевых показателей эффективности. Например, в Курском филиале использованы два подхода к определению состава KPI [2]. Первый подход заключается в выборе KPI в соответствии с выделением четырех основных направлений деятельности компании на основе ССП. А второй способ связан с разработкой показателей по должностям, в зависимости от выполняемых бизнес-процессов.

Другой вариант использования ССП для формирования стратегических целей телекоммуникационной компании состоит в определении KPI и перечня бизнес-процессов [17], влияющих на конкретную цель (*табл.1*).

Таблица 1

Способы достижения стратегических целей инфокоммуникационных компаний

Цели	*Способы достижения*
– Создание необходимого качества услуг, исходя из потребностей клиентов; – Укрепление имиджа; – Повышение стоимости компании; – Совершенствование инновационной деятельности, развитие сетей связи; – Удовлетворение ожиданий акционеров; – Повышение эффективности управления персоналом	– Автоматизированное управление бизнес-процессами для оперативного реагирования на изменение внешней среды; – Разработка стратегии на основе ключевых показателей эффективности для достижения целей компании и построение системы распределения ответственности в рамках определенных целей

Источник: составлено автором

К примеру, на получение наилучшего соотношения цена – качество влияют такие процессы, как эксплуатация сетей, обслуживание клиентов, ценообразование и оценка качества.

Чистов Д.А. [12] предложил применение бизнес-метрик KPI и бизнес-процессов eTOM для реорганизации операторов связи. Бизнес-метрики KPI – количественные и качественные показатели, которые характеризуют эффективность организации связи [4]. Такая система внедрена в телекоммунникационной компании Волгоградской области ЗАО «Волгоград-GSM».

Теперь остановимся на определении приоритетных бизнес-процессов телекоммуникационной компании.

В Российской Федерации с учетом рекомендаций Международного союза электросвязи (МСЭ-Т) разработана группа стандартов «Расширенная схема деятельности организации связи (eTOM)». Первоначально модель eTOM была разработана международной ассоциацией TM Forum (Форум управления телекоммуникациями).

Соответствующий стандарт – ГОСТ Р 53633.0-2009 [3] – устанавливает общую структуру бизнес-процессов eTOM, на базе которой построены все остальные стандарты модели eTOM. Стандарт распространяется на все виды производственных процессов организаций связи, независимо от того, какие технологии электросвязи они применяют и какие инфокоммуникационные услуги они оказывают клиентам.

Стандарты eTOM предназначены для применения операторами связи, производителями систем автоматизации производственных процессов, системными интеграторами и производителями телекоммуникационного оборудования [7].

Общая структура бизнес-процессов eTOM охватывает все области производственной деятельности организации связи, в том числе внутренние производственные процессы и процессы взаимодействия с поставщиками и партнерами. На самом общем концептуальном уровне общей структуры все процессы в модели eTOM разделяются на три главные области процессов [3]:

– основная деятельность OPS (operations);

– стратегия, инфраструктура и продукт SIP (strategy, infrastructure and product);

– управление организацией EM (enterprise management).

К области OPS относятся процессы операционной деятельности персонала организации и процессы их поддержки. Область SIP охватывает процессы планирования и управления жизненным циклом сетевой инфраструктуры и продуктов, которые включают в себя процессы, связанные с разработкой и поставкой услуг клиентам. Область EM включает в себя процессы управления организацией и поддержки ее бизнеса.

Проведем сопоставление трех главных областей модели eTOM с четырьмя приоритетными направлениями деятельности ССП. Можно заметить, что операционные процессы (eTOM) соответствуют такому направлению ССП, как бизнес-процессы. Стратегия, инфраструктура и

продукт (eTOM) согласуется с направлением клиенты и продукты, а управление организацией соответствует двум направлениям ССП: финансы, обучение и развитие.

Перейдем к формированию KPI по приоритетным бизнес-процессам в системе мотивации. Для этого рассмотрим структуру бизнес-процессов первого уровня по трем областям (*рис. 2*).

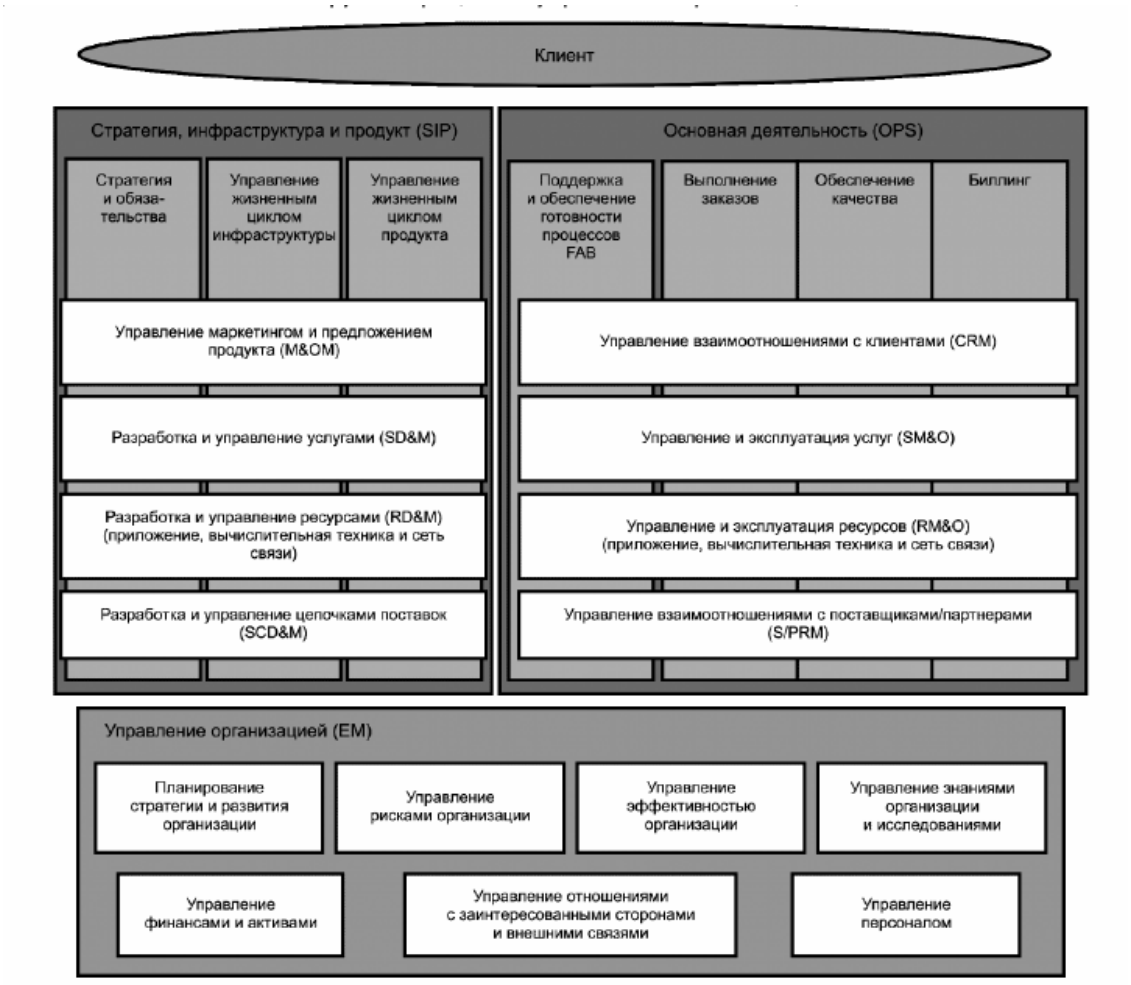


Рисунок 2. Расширенная схема деятельности организации связи (уровень 1)
Источник: ГОСТ Р 53633.0-2009. Информационные технологии. Сеть управления электросвязью. Расширенная схема деятель-ности организации связи (eTOM). Общая структура бизнес-процессов. – М.: Стандартинформ, 2011. – 18 с.

Начнем с области «Основная деятельность». Она подразделена на 8 групп процессов.

Рассмотрим функциональные характеристики вертикальных групп [15]:

1. Операционная поддержка и готовность – сквозные процессы управления, логистики, административной поддержки и обеспечения готовности процессов.

2. Выполнение заказов – информирование клиентов о статусе выполнения его заказа, обеспечение удовлетворенности клиента и предоставление продуктов в срок.

3. Обеспечение качества – прием жалоб от клиентов, обеспечение ремонтных работ.

4. Биллинг – сбор и обработка платежей клиентов, сбор записей об использовании услуг, поддержка предварительной оплаты за услуги.

Теперь остановимся на горизонтальных группах процессов [14]:

1. Управление взаимоотношениями с клиентами – привлечение новых клиентов (маркетинг, сбор и анализ сведений о потребностях абонентов), сохранение существующих клиентов (обслуживание и поддержка, изменение набора услуг).

2. Управление услугами и их эксплуатация – планирование производительности услуг, обеспечение качества их предоставления, информация о доступе к услугам и их стоимости.

3. Управление и эксплуатация ресурсов – поддержка бесперебойного функционирования информационных технологий и сбор информации о ресурсах с сетевых элементов.

4. Управление взаимоотношениями с поставщиками/партнерами – процессы приобретения продуктов и услуг у поставщиков и партнеров, прослеживание выполнения заявок до поставок.

На основе анализа бизнес-процессов области «Основная деятельность» и работ [2, 4, 16] определим предполагаемые KPI для мотивации персонала телекоммуникационной компании и представим их в *таблице 2*.

Теперь переходим ко второй области расширенной схемы деятельности организации связи – «Стратегия, инфраструктура и продукт».

Также как и для первой области, сначала рассмотрим функциональные характеристики вертикальных групп процессов:

1. Стратегия и обязательства – охватывают все уровни деятельности организации от рынка, клиентов и продуктов, через услуги и ресурсы к вовлечению партнеров и поставщиков для достижения поставленных целей.

Таблица 2

Предполагаемые KPI для области «Основная деятельность»

Направление	*Ключевые показатели эффективности*
Основная деятельность	Средний период времени на оформление и выполнение заказа
	Количество неисправностей предоставления услуг связи
	Время устранения повреждений
	Доля новых видов услуг в общем объеме продаж
	Скорость передачи
	Зона покрытия
	Себестоимость бизнес-процессов
	Гибкость и автоматизация в организации бизнес-процессов
	Простота в организации бизнес-процессов
	Время длительности процессов
	Утилизация ресурсов
	Время выполнения начального подключения к сети
	Время установления соединения
	Время ответа для справочных служб
	Доля таксофонов в рабочем состоянии
	Балльная оценка передачи речи
	Корректность выставления счетов
	Среднее количество линий
	Цифровизация
	Телефонная плотность
	Монтированная емкость
	Используемая емкость
	Протяженность линий связи
	Выработка на сотрудника
	Среднее отклонение от планов-графиков проекта

Источник: составлено автором

2. Управление жизненным циклом инфраструктуры – расширение линейки продуктов, снижение стоимости и улучшение качества продуктов.

3. Управление жизненным циклом продукта – анализ рынка, конкурентов и требований клиентов к качеству продукции, а также определение способов продвижения продуктов.

Теперь рассмотрим функциональные характеристики горизонтальных групп процессов [3]:

1. Управление маркетингом и предложением продукта – разработка стратегий и новых продуктов, формирование каналов сбыта, управление ценообразованием и реализация стратегий маркетинга.

2. Разработка и управление услугами – стратегии по созданию и проектированию услуг и обеспечение удовлетворения спроса на них.

3. Разработка и управление ресурсами – разработка сетевых, логических и других ресурсов, внедрение новых технологий и управление существующими ресурсами.

4. Разработка и управление цепочками поставок – выбор лучших поставщиков, обеспечение своевременности поставок и управление финансовыми потоками с поставщиками.

Проанализировав все группы процессов области «Стратегия, инфраструктура и продукт», а также научные труды Черемушниковой Т.В. [16], Чистова Д.А. [12] и Вертаковой Ю.В. [2], сформируем KPI для мотивации персонала телекоммуникационной компании и представим их в *таблице 3*.

Рассмотрим последнюю главную область первого уровня расширенной схемы деятельности организации связи – «Управление организацией». Процессы данной области относятся к организации в целом. В ней выделяется семь основных групп процессов [3]:

1. Планирование стратегии и развития организации – выбор направления развития бизнеса, поиск рынков для продвижения продукции, мероприятия для усиления финансовой и рыночной позиции организации.

2. Управление рисками организации – выявление рисков доходам организации, мероприятия для минимизации данных угроз.

3. Управление эффективностью организации – совершенствование производственных процессов, управление качеством и управление программами развития.

4. Управление знаниями организации и исследованиями – оценка целесообразности применения новых технологий.

5. Управление финансами и активами – анализ результатов деятельности организации, учет доходов и расходов, учет кредиторской и дебиторской задолженности и подготовка итогового баланса.

6. Управление отношениями с заинтересованными сторонами и внешними связями – отношения с акционерами, связи с общественностью и трудовые отношения.

7. Управление персоналом – установление расписания и должностных окладов, проведение аттестации, разработка программ поощрения, подготовка программ обучения персонала, информация об увольнении и приеме работников.

В *таблице 4* приведен составленный на основе анализа научных статей [2, 4, 17] набор KPI для бизнес-процессов области «Управление организацией».

Таблица 3

Предполагаемые KPI для области «Стратегия, инфраструктура и продукт»

Направление	*Ключевые показатели эффективности*
Стратегия, инфраструктура и продукт	Доля постоянных клиентов в общем объеме продаж
	Количество новых клиентов
	Доля рынка, занимаемая компанией
	Средний доход от абонента
	Объем продаж постоянным клиентам
	Каналы сбыта, существующие у сервис-провайдера
	Суммарное время недоступности услуг
	Удобство и простота работы
	Точность и тщательность
	Доступность контактных лиц
	Гибкость ценовой политики
	Рентабельность продаж в целом и по отдельным группам клиентов
	Среднегодовой рост цены на услуги
	Удовлетворенность клиентов качеством выполняемых работ

Источник: составлено автором

Таблица 4

Предполагаемые KPI для области «Управление организацией»

Направление	*Ключевые показатели эффективности*
Управление организацией	Рыночная стоимость компании
	Выручка на одну линию
	Операционная прибыль
	Коэффициент оборачиваемости капитала
	Коэффициент финансовой устойчивости
	Коэффициент обеспеченности собственными средствами
	Срок окупаемости инвестиционных проектов
	Сумма инвестиций на бюджетный период
	Рентабельность/доход
	OpEx/CapEx
	OpEx/доход
	Чистая прибыль
	Затраты на обучение и повышение квалификации работников
	Процент высококвалифицированных кадров
	Коэффициент текучести кадров
	Коэффициент реализации стратегических компетенций
	Вовлеченность сотрудников в процесс планирования деятельности
	Производительность труда по бизнес-процессам и компании в целом
	Степень удовлетворенности сотрудником своей деятельностью
	Наличие претензий к компании со стороны органов власти

Источник: составлено автором

Заключение

В заключение следует отметить, что в условиях динамичного развития отрасли телекоммуникаций максимальная отдача от персонала является залогом успешной деятельности компании, при этом для разработки системы мотивации персонала необходимо применение ключевых показателей эффективности.

Принципиальным моментом в построении системы мотивации на базе KPI для конкретной организации является учет специфики деятельности компании, в частности необходимость ориентации на приоритетные бизнес-процессы. Сопоставление четырех основных направлений деятельности в ССП с тремя главными областями процессов eTOM позволило обосновать необходимость практического выбора ключевых показателей с учетом особенностей бизнес-процессов инфокоммуникационной компании.

Предложенный в работе подход к построению системы мотивации персонала в области инфокоммуникаций основан на формировании KPI с использованием приоритетных бизнес-процессов по расширенной схеме деятельности организации связи eTOM. Проведенный в работе анализ характеристик вертикальных и горизонтальных групп бизнес-процессов для каждой области концептуального уровня схемы eTOM позволил идентифицировать состав предполагаемых ключевых показателей эффективности. Данный подход к построению системы мотивации позволит руководству инфокоммуникационных компаний связать конкретные обязанности работников с приоритетными бизнес-процессами в компании, а с помощью KPI каждый сотрудник осознает данную взаимосвязь.

Таким образом, система мотивации на основе KPI позволит инфокоммуникационным компаниям упорядочить информацию о деятельности их персонала, распределить ответственность между различными подразделениями и осуществлять оперативный контроль руководства над выполняемыми мероприятиями, а также повысить заинтересованность работников в общем результате. В свою очередь, совместное использование KPI и eTOM позволит операторам связи сократить материальные, временные и трудовые затраты, учесть специфику оказания услуг связи и повысить эффективность управления инфокоммуникационной компанией.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Ариф Ю.С.* Оценка персонала по методике KPI в современных проектно-ориентированных компаниях // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 10. – С. 1449-1458. – doi: 10.18334/rp.16.10.257

2. *Вертакова Ю.В., Трунова Л.В.* Управление мотивацией персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности деятельности // Вестник ОрелГИЭТ. – 2012. – № 3. – С. 54-64.

3. ГОСТ Р 53633.0-2009. Информационные технологии. Сеть управления электросвязью. Расширенная схема деятель-ности организации связи (eTOM). Общая структура бизнес-процессов. – М.: Стандартинформ, 2011. – 18 с.

4. *Камаев В.А., Набока М.В., Чистов Д.А.* Реинжиниринг бизнес-процессов телекоммуникационного предприятия // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2011. – № 3. – С. 111-118.

5. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2009. – 210 с.

6. *Клочков А.К.* Мотивация и KPI. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.

7. *Лаврентьев Р.В.* Стандарт eTOM в структуре бизнес-процессов телекоммуникационных предприятий // Российское предпринимательство. – 2008. – № 4–1. – С. 139-144.

8. *Мартынов Л.М.* Менеджмент в виртуальной среде // Креативная экономика. – 2010. – № 4. – С. 128-134.

9. *Мартынов Л.М.* Измерения взаимосвязанности принципов инфоком-менеджмента // Креативная экономика. – 2008. – № 10. – С. 34-38.

10. *Мельников О.Н.* Динамика развития систем управления бизнес-процессами в условиях рыночной экономики // Российское предпринимательство. – 2014. – № 16. – С. 67-75.

11. *Мельников О.Н.* Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств: Монография. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Креативная экономика, 2010. – 384 с.

12. *Набока М.В., Чистов Д.А.* Подходы и методологии реинжиниринга бизнес-процессов телекоммуникационного предприятия // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2009. – Т. 7. – № 12. – С. 82-85.

13. *Раченко Т.А.* Инструменты управления бизнес-процессами телекоммуникационных компаний // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2014. – № 3. – С. 223-226.

14. *Салютина Т.Ю., Ромашин А.А.* Анализ моделей управления бизнес-процессами компаний связи // T-Comm: Телекоммуникации и транспорт. – 2012. – Т. 6. – № 12. – С. 90-93.

15. *Смоленцев В.М. Заика И.Т.* Моделирование сети бизнес-процессов телекоммуникационной компании // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 89. – С. 1274-1295.

16. *Черемушникова Т.В.* Формирование в управленческом учете ключевых показателей результативности бизнес-процессов телекоммуникационных компаний // Вес Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 4. – С. 21-27.

17. *Черемушникова Т.В.* Современное состояние телекоммуникационной индустрии и перспективы развития управленческого учета на предприятиях связи // Экономические науки. – 2014. – № 112. – С. 92-94.

18. *Ярышина В.Н.* Использование KPI как направление развития системы грейдов // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 8. – С. 346-349.

19. *Ярышина В.Н.* Использование грейдирования и KPI при вознаграждении работников // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2012. – Т. 18. – № 6. – С. 287-291.

Яценко В.В., Сидорова М.В. Мотивация персонала инфокоммуникационных компаний на базе KPI с использованием расширенной схемы бизнес-процессов eTOM // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 2. — С. 211–226. — doi: 10.18334/ce.10.2.35002

Viktoria V. Yatsenko, Candidate of Science, Economics, Associate Professor of the Chair of Management, Bauman Moscow State Technical University
Maria V. Sidorova, 4th year student of the Chair of Management, Bauman Moscow State Technical University

Personnel motivation at info-communicational companies on the basis of KPI with use of the extended schemes of eTOM business processes

ABSTRACT
The proposed article is the author's view on personnel motivation at info-communicational companies. The author substantiates the expediency of using key indices of KPI efficiency to build a motivation system. The approach to KPI determination has been developed based on the prioritized business processes in accordance with the extended scheme of activities of communication provider eTOM. The research results may be used by the professionals in the process of personnel management in the sphere of info-communications.
KEYWORDS: motivation, key performance indices, карта eTOM, business processes, info-communicational company