

УДК 331.5:005.95

Е. В. Мещерякова, А. С. Романова

Белорусский государственный технологический университет

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЛЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда, а, следовательно, один из способов повышения результативности деятельности организации. Именно поэтому мотивации должно уделяться достаточно внимания. Выбор конкретных методов мотивации зависит от множества факторов. Из уже имеющихся современных методов мотивации персонала система мотивации на базе ключевых показателей эффективности – наиболее результативная. Данная система предусматривает взаимосвязь денежного вознаграждения работников с достижением целей организации. Система ключевых показателей эффективности ориентирует сотрудников на достижение как краткосрочных, так и долгосрочных целей, а также на увеличение своего индивидуального вклада в деятельность всей организации. Данная система – мощный инструмент регулирования деятельности организации, поэтому следует внимательно относиться к ее внедрению и реализации на практике.

В статье проведен обзор аналитической литературы по выбранной тематике, а также изложены основные принципы внедрения данной системы. Применение системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности апробировано на примере предприятия ОАО «Нерудпром». Результаты апробации говорят о том, что данную методику можно внедрять в других организациях Республики Беларусь, что поможет повысить уровень и качество работы, благодаря увеличению числа мотивированных сотрудников.

Ключевые слова: персонал, организация, эффективность, мотивация, ключевые показатели эффективности.

Ye. V. Meshcheryakova, A. S. Romanova

Belarusian State Technological University

USE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS TO MOTIVATE STAFF

Motivation of staff one of the ways to improve productivity and increase the effectiveness of the organization-similarity. That's why motivation should be given enough attention. Selection of specific methods of motivation depends on many factors. The most effective method of motivation is a motivation system based on key performance indicators. This system provides the relationship of remuneration of employees to the achievement of organizational goals. The system of key performance indicators directs employees to achieve both short-term and long-term goals, as well as to increase their individual contribution to the entire organization. This system – a powerful tool for regulating the activities of the organization, so be attentive to its implementation and realization of it in practice.

The article provides an overview of the analytical literature on selected topics, and outlines the basic principles for the implementation of this system. Application of motivation system based on key performance indicators approved by the example of the enterprise of “Nerudprom”. Results of testing indicate that this technique can be implemented in other organizations of the Republic of Belarus, which will help improve the level and quality of their work, by increasing the number of motivated employees.

Key words: staff, organization, efficiency, motivation, key performance indicators.

Введение. Повышение эффективности деятельности организации возможно только при высоком уровне заинтересованности в конечных результатах.

Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов можно путем выстраивания четкой зависимости вознаграждения от решения поставленных задач.

В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют си-

стемой мотивации на базе KPI (сокращение от англ. Key Performance Indicator) – ключевые показатели эффективности.

Перевод и русская аббревиатура не совпадают, потому что если KPI образован путем предварительного определения цели, тогда это название правомерно, в противном случае используется любой другой термин (коэффициент трудового участия, коэффициент полезного действия, показатель производительности и т. п.).

Основные сложности возникают на этапе внедрения системы КРІ, если она воспринимается только как система мотивации, а не как система управления по целям. Управление по целям является одним из ведущих методов управления бизнесом и персоналом. Метод предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических корпоративных целей, что является одним из основных факторов, гарантирующих успешные перспективы развития предприятия в динамичной рыночной сфере.

В статье рассмотрены основные принципы построения деятельности организации на основе ключевых показателей эффективности и предложен алгоритм использования КРІ.

Основная часть. Большинство теоретиков современных систем мотивации (Д. Ульрих, Д. П. Нортон, Р. С. Каплан и другие) делают выводы о ведущей роли системы КРІ в достижении требуемых результатов, т. к. она позволяет обосновать выплаты вознаграждения, а сотрудникам дает возможность получать и увеличивать доход в четкой зависимости от приложенных усилий [1, 2].

В 2004 г. HarvardBusinessReview опубликовала результаты исследования, проведенного с целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний [3]. Оказалось, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5–7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения.

Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов [3].

На основе оценки эффективности деятельности сотрудников руководство компании может разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в области вознаграждений и, что немаловажно, выявить сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей. Все это не только повышает эффективность управления, но и помогает сотрудникам лучше понять связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании [3].

В 1960–1970-х гг. в США появилась методика «управление по целям» (УПЦ), она же – Management by Objectives (МВО), ставшая впоследствии очень популярной. С ее помощью оценивались личные достижения каждого со-

трудника, причем акцент делался на результатах выполненной работы сотрудника за определенный период времени, обычно за год. В 1970-х гг. УПЦ считалась универсальным способом оценки и мотивации персонала [3].

В 1980-е гг. была создана методика, названная Performance management (PM). Данный термин не получил в русскоязычной литературе единого перевода. Он переводится как «управление результативностью», или система КРІ (КРІ – оценка достижения цели [3]). Цель – это результат. Значит, система оценок результатов (КРІ) – это и есть оценка и управление результативностью. Методика направлена на оценку не только результата, но и того, какими способами он был достигнут, то есть на оценку личностных качеств сотрудника. В отличие от УПЦ, подстема КРІ подразумевает масштабную обратную связь с работником [3].

КРІ и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, так как с помощью данных показателей (КРІ) можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании. В зависимости от стратегии компании различают разные КРІ.

Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

- запаздывающие – отражают результаты деятельности по истечении периода;
- опережающие – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении [4].

К запаздывающим относятся финансовые показатели, которые демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом.

Оперативные (опережающие) показатели, рассказывают о текущей деятельности подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также каково качество процессов и продукции, степень удовлетворенности заказчиков.

В основном их применяют для определения результативности работы административно-управленческого персонала. Например, в стратегической цели «увеличить средний доход на клиента с 10 до 15 руб. на 2015 г.» ключевым показателем эффективности является «средний доход на клиента». КРІ – это не ключевые факторы успеха. В примере выше ключевыми факторами успеха будет что-либо, что необходимо, чтобы достичь указанной цели, например, организация производства нового продукта [4].

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе в зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

Мотивация персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, мотивирующей на выполнение должностных обязанностей самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработная плата. Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнении стратегических целей предприятия. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы [3].

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы КРІ увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала [3]. Внедрение системы управления и мотивации с помощью КРІ

требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимости от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во время мирового кризиса.

Как следует из данных, приведенных в табл. 1, в мотивации на базе КРІ можно учесть практически все потребности сотрудника.

На основе оценки эффективности деятельности сотрудников руководство компании может разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в области вознаграждения и, что немаловажно, выявлять сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей.

Оценка выполнения КРІ происходит в специальных таблицах – «Матрица КРІ». Пример такой матрицы приведен в табл. 2.

В матрицу сначала вписывается цель, затем вписывается КРІ, т. е. показатель, который будет характеризовать уровень выполнения цели. Каждой цели присваивается значение веса в процентах, т. е. обозначается ее значимость. Далее вписываются плановые и фактические значения того или иного показателя и рассчитывается индекс (темп роста) выполнения КРІ. После расчета индекса подсчитываются итоги в зависимости от значимости той или иной цели. В конце определяется тренд, т. е. тенденция к росту или снижению показателя.

Таблица 1

Соотношение потребностей сотрудников и технологий мотивации [3, с авторской редакцией]

Потребность	Основной способ воздействия	Меры	Технология
Приобретение	Разработка эффективных систем дифференцированного вознаграждения	Четко связывать вознаграждение с качеством и результатами работы Платить не меньше конкурентов Подчеркивать разницу между хорошими сотрудниками и не очень	Система КРІ Система грейдов
Привязанность	Разработка и поддержание корпоративной культуры	Поощрять в коллективе дружбу и взаимовыручку	Обучение Корпоративная культура Корпоративные программы
Понимание	Применение инструментов целевого управления. Определение должностных обязанностей и регламентация бизнес-процессов	Четко определять должностные обязанности Ставить перед сотрудниками четкие цели и задачи Добиться понимания вклада сотрудника в общее дело	Система грейдов Система КРІ Описание и регламентация бизнес-процессов
Защищенность	Справедливые и демократические принципы управления и распределения ресурсов	Обеспечить прозрачность процедур управления Сформировать осознание справедливости процессов Укреплять доверие, показать механизм выделения денег	Система грейдов Система КРІ

Таблица 2

Пример оформления «Матрицы KPI» [3]

Цель	KPI	Вес, %	Ед. изм.	План	Факт	Индекс, %	Итог, %	Тренд
...
...
Итого								

Проанализируем, какие основные результаты дает внедрение данной системы:

- увеличение выручки более чем на 10% за счет концентрации на клиентах;
 - снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (т. к. по статистике снижение оттока на 5% дает до 15% роста прибыли);
 - снижение затрат как минимум на 10–20%;
 - повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
 - сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
 - рост качества, что является целью номер один, приводящей к победе над конкурентами;
 - увеличение прибыли в результате определения стратегически правильных приоритетов;
 - улучшение конкурентных преимуществ [3, 5].
- Из существующих и доступных инструментов, позволяющих осуществлять изменения в организации, KPI, возможно, самый эффективный. Именно поэтому следует обращаться с ним осторожно, т. к. KPI могут стимулировать серьезные усовершенствования или, наоборот, ввергнуть организацию в хаос.
- Если KPI недостаточно точно трансформируют стратегию и цели предприятия в конкретные ежедневные действия, то предприятие может периодически сталкиваться с определенными проблемами, например, разбалансировка целей у разных сотрудников, что ведет к снижению эффективности и разочарованию в системе.

Любой KPI имеет свой так называемый жизненный цикл. Сначала, когда показатель вводится, он стимулирует сотрудников, и эффективность работы возрастает. Однако со временем его воздействие ослабевает, и тогда его необходимо пересмотреть или вообще отменить. Поэтому предприятие должно непрерывно анализировать эффективность системы мотивации на базе KPI.

По статистике изменение набора показателей происходит не чаще одного раза в год. Если на предприятии работает более 100 человек, то пересмотр показателей чаще, чем раз в год, будет достаточно сложным и трудоемким процессом. Более часто рассмотрение и установление новых показателей осуществляется из-за изменения функций сотрудника; стратегических приоритетов; при необходимости улучшения используемых показателей. На рис. 1 приведены основные причины пересмотра KPI.

Возможность пересмотра показателей зависит также от изменения уровня автоматизации всего процесса. Более часто пересматривать показатели, например, в течение квартала, можно в рамках определенных подразделений для оперативного управления рабочими задачами.

Структуру системы мотивации на базе KPI можно предложить следующую: константная часть, переменная и нерегулярные премии (см. рис. 2).

Оклад – базовый должностной оклад (ставка), выплачиваемый сотруднику за должностное соответствие и выполнение своих функциональных обязанностей.



Рис. 1. Причины пересмотра KPI [3]



Рис. 2. Структура формирования мотивации на базе KPI [3]



Рис. 3. Типовая формула премирования [3]

Переменная часть – часть денежного вознаграждения, выполняющая роль четкой мотивации сотрудников к результатам деятельности через KPI (ежемесячные, ежеквартальные, полугодовые и годовые премии).

Для расчета размера премии может быть использована формула, приведенная на рис. 3, которая показывает, что работники могут получить больший размер переменной части заработной платы. Условия премирования должны учитывать особенности достижения каждого из показателей KPI и отражать требования к исполнителю [2].

Источники премирования планируется изыскивать из фонда заработной платы; прибыли предприятия; экономии фонда оплаты труда; полученной дополнительной части прибыли; экономии оборотных средств, сырья и материалов.

Рассмотрим механизм применения системы KPI на примере ОАО «Нерудпром».

В исследовании участвовала следующая группа работников: главный инженер и его заместитель, главный экономист, начальники отделов: финансовой работы, маркетинга и сбыта, главный маркшейдер, его заместитель, два работника кадровой службы.

В табл. 3 приведены ключевые показатели эффективности (цели) и поправочные коэффициенты, значение которых зависит от процента выполнения поставленных целей.

За каждым работником были закреплены несколько целей, каждая из которых имеет удельный вес для каждого сотрудника в отдельности (табл. 4).

Все эти цели были доведены до каждого из восьми работников в январе 2014 г., по состоянию на 01.12.2014 г. данные цели достигнуты работниками следующим образом (табл. 5).

В табл. 6 приведен расчет заработной платы работников, а также процента премии до и после внедрения системы KPI.

Таблица 3

Ключевые показатели эффективности

Цель	Варианты выполнения, %				
	K1 = 0,2	K2 = 0,3	K3 = 0,4	K4 = 0,5	K5 = 0,6
1. Увеличить объем реализации продукции за счет маркетинга	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100
2. Усилить ресурсосбережение	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100
3. Разработать кадровую политику	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100
4. Сократить простой оборудования	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100

Таблица 4

Удельный вес целей работников

Работник	Удельный вес целей, %			
	Усилить ресурсосбережение	Увеличить объем реализации продукции за счет маркетинга	Разработать кадровую политику	Сократить простои оборудования
Главный инженер	30,0	20,0	–	50,0
Зам. главного инженера	40,0	15,0	–	45,0
Главный экономист	35,0	45,0	20,0	–
Начальник отдела финансовой работы, маркетинга и сбыта	30,0	70,0	–	–
Главный маркшейдер	45,0	20,0	–	35,0
Зам. главного маркшейдера	35,0	10,0	–	45,0
Работник кадровой службы-1	30,0	–	70,0	–
Работник кадровой службы-2	35,0	–	65,0	–

Таблица 5

Достижение целей работниками по состоянию на 01.12.2014 г.

Работник	Выполнение цели, %			
	Усилить ресурсосбережение	Увеличить объем реализации продукции за счет маркетинга	Разработать кадровую политику	Сократить простои оборудования
Главный инженер	89	85	–	95
Зам. главного инженера	77	76	–	87
Главный экономист	85	92	93	–
Начальник отдела финансовой работы, маркетинга и сбыта	69	84	–	–
Главный маркшейдер	75	79	–	96
Зам. главного маркшейдера	72	84	–	84
Работник кадровой службы-1	88	–	96	–
Работник кадровой службы-2	74	–	90	–

Таблица 6

Расчет заработной платы работников

Наименование должности	Тарифная (базовая часть), оклад, млн. руб.	Процент премии		Итого начисленная зарплата, млн. руб.		Абсолютное изменение (+/-), млн. руб.
		До мероприятия	После мероприятия	До мероприятия	После мероприятия	
Главный инженер	4,92	35,00	50,35	6,64	7,40	+0,76
Зам. главного инженера	3,76	30,00	34,28	4,89	5,05	+0,16
Главный экономист	5,37	35,00	51,11	7,25	8,11	+0,86
Начальник отдела финансовой работы, маркетинга и сбыта	4,85	30,00	37,68	6,31	6,68	+0,37
Главный маркшейдер	4,74	35,00	39,98	6,4	6,64	+0,24
Зам. главного маркшейдера	3,74	30,00	33,18	4,86	4,98	+0,12
Работник кадровой службы-1	3,54	30,00	53,52	4,6	5,43	+0,83
Работник кадровой службы-2	3,54	30,00	45,56	4,6	5,15	+0,55
Итого				45,55	49,44	+3,89

Таблица 7

Расчет экономического эффекта от применения системы мотивации

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Темп прироста (+/-), %
1. Увеличение выпуска реализации продукции, млн. руб.	169 406,00	177 876,30	5,00
2. Экономия сырья и материалов, млн. руб.	–	136,70	–
3. Простои оборудования (за год), ч	723,00	636,20	–12,01
4. Средняя заработная плата служащих в месяц, млн. руб.	5,70	6,18	+8,42
5. Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии (измерялся анкетированием по 10-бальной системе до и после внедрения KPI)	7,50	8,50	+13,33

В табл. 7 приведен расчет экономического эффекта, полученного в результате применения предложенной системы мотивации на ключевых показателях эффективности. Таким образом, в результате внедрения системы КРП вырос объем реализации продукции на 5,0%, зафиксирована экономия сырья и материалов в размере 136,7 млн. руб., а также снижены простои оборудования на 12,01%, за счет чего выросла заработная плата работников на 8,42% и, как следствие, увеличилась удовлетворенность вовлеченных в исследование групп персонала на 13,33%.

Заключение. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффектив-

ной системой мотивации сотрудников является «мотивация на результат». Результаты работы сотрудников фиксируются с помощью КРП (Ключевых показателей эффективности). КРП и мотивация персонала позволяют существенно улучшить эффективность и производительность работы компании. Исследование, проведенное на ОАО «Нерудпром» показывает, что применение системы ключевых показателей эффективности повышает мотивацию персонала, возрастает удовлетворенность трудом, что в любом случае сказывается на снижении текучести кадров. Все это дает основания предположить, что данный опыт будет полезен для использования и в других организациях Республики Беларусь.

Литература

1. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 304 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система // Сбалансированная система показателей как система управления [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-reading.link/book.php?book=141077> (дата обращения: 04.03.2015).
3. Ключков А. В. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Юрайт, 2011. 132 с.
4. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРП. М.: Инфра-М, 2012. 255 с.
5. Парабеллум А. А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. СПб: Питер, 2013. 180 с.

References

1. Ul'rikh D. *Effektivnoe upravlenie personalom: novaya rol' HR-menedzhera v organizatsii* [Effective human resource management: the new role of HR-manager in the organization]. Moscow, Ltd. "I. D. Vil'jams", 2007. 304 p.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley* [The Balanced Scorecard]. Available at: <http://www.e-reading.link/book.php?book=141077> (accessed 04.03.2015).
3. Klochkov A. V. *KPI i motivatsiya personala. Polnyy sbornik prakticheskikh instrumentov* [KPI and motivation. The complete collection of practical tools]. Moscow, Yurayt Publ., 2011. 132 p.
4. Panov M. M. *Otsenka deyatel'nosti i sistema upravleniya kompaniey na osnove KPI* [Evaluation of the system and the company's management based on KPI]. Moscow, Infra-M Publ., 2012. 255 p.
5. Parabellum A. A. *Personal ot A do Ya. Podbor, motivatsiya i uderzhanie vysokoy effektivnosti sotrudnikov* [AA staff from A to Z. selection, motivation and retention of highly effective people]. St. Petersburg, Piter Publ., 2013. 180 p.

Информация об авторах

Мещерякова Елена Валентиновна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и экономики природопользования. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: alena.meshcharakova@belstu.by

Романова Анастасия Сергеевна – магистрант кафедры менеджмента и экономики природопользования. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: romanova_asya@belstu.by

Information about the authors

Meshcheryakova Yelena Valentinovna – Ph. D. Economics, Assistant Professor, Assistant Professor, the Department of Management and Nature Management Economics. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: alena.meshcharakova@belstu.by

Romanova Anastasiya Sergeevna – undergraduate student, the Department of Management and Nature Management Economics. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: romanova_asya@belstu.by

Поступила 13.03.2015 г.