

УДК 338.012
DOI 10.22213/2413-1172-2018-4-60-64

ФОРМИРОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

М. А. Глушкова, магистрант, ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

О. Б. Главатских, кандидат экономических наук, доцент, ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

А. И. Троянская, кандидат психологических наук, ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

Вопрос стимулирования персонала организации относится к числу тех вопросов, решению которых уделяется много внимания в современной теории и практике управления. Стимулирование персонала – один из методов увеличения производительности труда, а также один из методов повышения результативности деятельности предприятия. Поэтому значение стимулирования сложно переоценить.

Выбор конкретного метода для стимулирования персонала зависит от многих факторов. На сегодняшний день самый результативный метод стимулирования сотрудников – это система стимулирования на базе ключевых показателей эффективности. Ключевые показатели эффективности нацеливают рабочих на достижение краткосрочных и долгосрочных целей, и кроме этого – на повышение личного вклада в деятельность всего предприятия. Система ключевых показателей эффективности – мощный инструмент регулирования деятельности предприятия, поэтому необходимо внимательно отнестись к ее внедрению и реализации на практике.

Рассмотрены основные аспекты и этапы внедрения систем ключевых показателей эффективности в организации. Выявлены основные требования, предъявляемые к системе ключевых показателей эффективности при стимулировании работников, приведены способы расчета премии сотрудников с использованием ключевых показателей.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, система КРІ, премия по КРІ, стимулирование, уровни эффективности.

Введение

Перерабатывающая промышленность представляет собой большой сегмент экономики Российской Федерации. В нее входят несколько смежных отраслей: пищевая, деревообрабатывающая, химическая, лесозаготовительная, металлургическая, машиностроительная и др. Основная цель деятельности перерабатывающих предприятий заключается в том, чтобы сырье, поступающее из одной или нескольких отраслей, перерабатывалось в новый товар, способный быть как полуфабрикатом, так и полностью готовым продуктом.

Современные перерабатывающие предприятия испытывают ряд трудностей, а именно:

- низкий уровень использования производственных мощностей;
- высокая степень износа основных средств;
- недостаточный объем инвестиционных вложений;
- медленная скорость реструктуризации предприятий.

С целью повышения прибыльности работы перерабатывающих предприятий необходимо сосредоточить внимание на усовершенствовании

структуры производства, уменьшении себестоимости товара, кооперации с сельхозпроизводителями.

Достижение данной цели невозможно без участия людей, работающих на предприятиях, поэтому руководители стремятся к тому, чтобы каждый сотрудник работал на 100 %, понимал общую цель предприятия и вносил собственный вклад в ее достижение. Руководство предприятий также понимает, что добиться высокой степени эффективности работников невозможно без совершенствования системы стимулирования персонала и использования новых подходов в этой области [1].

Ключевые показатели эффективности и стимулирования сотрудников

Одним из современных подходов к стимулированию персонала является внедрение ключевых показателей эффективности (КРІ). Правильно разработанная система КРІ удовлетворяет почти всем условиям стимулирования сотрудников, поскольку базируется на управлении по целям. При этом каждый работник приобретает мотивационную карту, самостоятельно

участвует в процессе решения вопросов, осуществляет контроль, на какой стадии достижения цели он пребывает, и в результате получает премиальные выплаты в зависимости от итогов своей деятельности. Система ключевых показателей эффективности учитывает измерения результатов, технологию расчетов, что дает возможность любому сотруднику наблюдать, как оцениваются руководителем результаты его деятельности [2].

Ключевые показатели эффективности и стимулирование сотрудников стали неразрывными понятиями, потому что благодаря их использованию появилась возможность формирования справедливой системы вознаграждения за результативный труд.

Преимущество данного подхода заключается в том, что в процессе формирования KPI может быть использована простая и вместе с тем надежная методика, устанавливающая взаимосвязь между значениями ключевых показателей эффективности и размером переменной части зарплаты [3].

Рассчитать зарплату можно будет по следующей формуле:

$$\begin{aligned} & \text{Заработная плата} = \\ & = \text{оклад} + \text{премия на основе KPI}. \end{aligned} \quad (1)$$

Премия на основе KPI – это переменная часть заработной платы сотрудника, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$\begin{aligned} & \text{Премия на основе KPI} = \\ & = \sum \text{оклад} \times \text{процент премирования}. \end{aligned} \quad (2)$$

Процент премирования на каждом предприятии перерабатывающей промышленности устанавливается самостоятельно в зависимости от периодичности расчета премии на основе ключевых показателей эффективности, уровня оклада работников предприятия и финансовых возможностей. Основным условием премирования является установление фиксированного процента для одинаковых категорий должностей. Он может быть равен совокупному проценту премии, а может быть и ниже [4].

Совокупный процент премирования рассчитывается по формуле

$$\begin{aligned} & \text{Совокупный процент премирования по перечню} \\ & \text{по KPI} = \sum (\text{процент премирования} \\ & \text{по KPI}_1, 2, \dots \times \text{вес KPI}). \end{aligned} \quad (3)$$

В современной практике соотношение переменной и постоянной частей зарплаты соответ-

ствует в процентном отношении 40 к 60. Применяя данный метод, можно сформировать структуру годового дохода сотрудника предприятия, с учетом периодичности выплаты премий на основе KPI (табл. 1).

Таблица 1. Структура годового дохода сотрудников, %

Годовой доход сотрудника, %	Структура дохода, %		
	Оклад	Квартальные премии	Годовая премия
100	60	25	15

Переменная часть учитывает достижения результатов по ключевым показателям и содержит следующее:

- ежемесячные премии за достижения KPI, которые можно и нужно определять каждый месяц;
- ежеквартальные премии за достижения KPI, которые начисляются раз в квартал;
- полугодовые и годовые премии за достижение KPI, которые начисляются раз в полгода и раз в год.

На практике чаще всего применяют квартальные и годовые премии, так как это менее затратный подход [5].

Ключевые показатели эффективности сотрудников могут быть качественными и количественными. Количественные характеристики измеряются в численных показателях и рассчитываются согласно математическим формулам. Качественным характеристикам сотрудников предполагается давать оценку по шкалам, представленным в табл. 2.

Таблица 2. Шкала оценки качественных KPI

Оценки	Описание оценки	Выполнение качественного KPI, %
1	Задача исполнена в полном соответствии с ожидаемым результатом	100
2	Задача в целом выполнена, но имеются допустимые отклонения	90
3	Задача выполнена не полностью, есть значительные отклонения	50
4	Задача не выполнена	0

Для показателей задаются три уровня эффективности:

1. Норма – наихудшее допустимое значение, нулевая точка, с которой наступает отсчитывание итога. Это 90%-е осуществление показателя. В международной практике установлено, что нижний и верхний пределы различаются от це-

левого значения на 10 %. Можно выбрать и другую шкалу.

2. Целевой – уровень, который должен непременно достигаться с учетом факторов, отличительных черт, трудности деятельности, способностей работников. Это 100%-е выполнение показателя.

3. Сверхцель – сверхнормативный уровень, к которому необходимо стремиться, более 110%-е выполнение показателя x [6].

Расчет процента премирования согласно каждому отдельному показателю будет осуществляться с учетом уровней эффективности (табл. 3).

Таблица 3. Шкала премирования за выполнение KPI

Уровень эффективности показателя	Ниже нормы, % (менее 90 % выполнения)	Норма, % (выше 90 %)	Целевое, % (100 %)	Сверхцелевое, % (более 110 % выполнения)
Процент премирования по KPI	0	Выше 0, но меньше 100	100	Более 100

Таблица 4. Сводная таблица по расчету совокупного процента премирования по перечню KPI

KPI	Вес KPI	Нижняя граница (норма)	Цель*	Верхняя граница (сверхцель)	Факт	Процент выполнения	Совокупный процент премирования
Название подразделения или должности работника							
KPI1		Цель – 10 %		Цель + 10 %		Факт/план	Процент премирования по KPI × вес KPI
KPI2		Цель – 10 %		Цель + 10 %		Факт/план	Процент премирования по KPI × вес KPI
...
Итого	100 %						\sum (процент премирования по KPI × вес KPI)

Таким образом, представленный выше подход к стимулированию на основе ключевых показателей эффективности поможет легко продумать и рассчитать размер переменной части заработной платы и премиальных выплат с учетом выполнения KPI, сформированных для конкретного предприятия [7].

Характеризуя специфику содержания ключевых показателей эффективности для предприятий перерабатывающей промышленности, можно отметить, что основные из них связаны с оценкой качества продукции глазами потребителя, а также с количеством фактически отработанных часов персонала на единицу продукции.

Систему ключевых показателей эффективности на предприятиях перерабатывающей промышленности возможно внедрить самим или привлечь консультанта. Объективность и непредвзятость при разработке KPI считается самым важным условием успеха проекта. Самостоятельное внедрение системы KPI в большинстве случаев заканчивалось внутренними

Доля премирования согласно ключевым показателям равна 100 %, если соответствует целевому значению. В случае если фактическое значение ключевого показателя ниже нормы, то процент премирования равен 0, если выше сверхцели – равен значениям, подобно случаю, когда фактическое значение ключевого показателя эффективности равно сверхцели.

После расчета процента премирования согласно всем имеющимся KPI следует рассчитать совокупный процент по перечню ключевых показателей эффективности (табл. 4).

конфликтами группы разработчиков и руководства функциональных подразделений. Внедрение с помощью внешних консультантов носило стандартизированный, унифицированный характер. Для выбора разработчика системы KPI необходимо дать оценку расходам на разработку внешними и внутренними силами. Для успешного внедрения системы необходимо учитывать следующие факторы [8]:

- KPI должны поддерживаться системой управленческого учета;
- оптимальное количество показателей должно быть не более пяти;
- общий премиальный фонд распределяется между показателями пропорционально их весам;
- каждый показатель должен иметь пороговое значение, при котором поощрительные выплаты не начисляются.

Из вышесказанного следует, что система стимулирования на основе ключевых показателей эффективности дает возможность:

- гарантировать контроль за текущими и долговременными показателями работы предприятия;

- дать оценку личной эффективности каждого работника, подразделения и предприятия в целом;
- нацеливать сотрудников на достижение необходимых результатов;
- регулировать бюджет фонда оплаты труда и уменьшить время на его вычисление.

Выводы

Таким образом, практика показывает, что решение задачи, связанной с внедрением *KPI*, должно носить системный характер, то есть *KPI* должны охватывать весь процесс деятельности предприятия перерабатывающей промышленности, позволяя нацелить всех работников на эффективный и плодотворный труд [9].

Следует также отметить, что преимущества, которые получает предприятие, внедряя систему *KPI*, превосходят недостатки, учитывая то факт, что последние можно и нужно преодолеть.

Мировая практика применения *KPI* убедительно доказывает, что внедрение данного подхода к стимулированию персонала увеличивает прибыль компаний от 10 до 30 %, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, параллельно повышая его приверженность предприятию и вовлеченность [10]. При этом может быть достигнута экономия фонда вознаграждения персонала на 15-20 %, что говорит о целесообразности и перспективности использования данного подхода к стимулированию персонала.

Библиографические ссылки

1. Вишнякова М. П. *KPI для финансистов: Справочник по управлению персоналом*. 2012. № 8. С. 98–99.
2. Гагаринский А. В. Развитие системы стимулирования результатов трудовой деятельности менеджеров промышленных предприятий на основе ключевых показателей эффективности : дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2014. 160 с.
3. Стримова А. В. Формирование комплексной системы аналитической оценки *KPI* // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов : сборник материалов междунар. метод. и науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 15 ноября 2016 г.). СПб. : СПбГУПТД ВШТЭ, 2016. С. 58–61. URL: <https://publications.hse.ru/en/books/214863113> (дата обращения: 03.09.2018).
4. Принципы разработки ключевых показателей эффективности для промышленных предприятий и практика их применения. URL: <http://hr-portal.ru/article/principy-razrabotki-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-dlya-promyshlennyh-predpriyatij-i> (дата обращения: 23.08.2018).
5. Клочков А. *KPI и мотивация персонала*. М., 2010. 160 с. URL: <http://planetahr.ru/publication/3321> (дата обращения: 22.03.2018).
6. Денисова А. В. Начальство велело разработать *KPI*: план действий // Справочник кадровика. 2016. № 8. С. 34–42.
7. Модорский А. В. Методические подходы к обеспечению взаимосвязи между заработной платой и результативностью производства // Вестник УрФУ. Серия «Экономика и управление». 2014. № 2. С. 157–163.
8. Лазутина А. Л. Моделирование эффективной системы мотивации труда (на примере предприятий машиностроения) : дис. ... канд. экон. наук. Ижевск, 2007. 163 с.
9. Данилова А. Д. *KPI: за и против* // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 5. С. 26–31.
10. Масниченко А. В. Управление организацией на основе *KPI* // Проблемы экономики, финансов и управления производством : сборник научных трудов вузов России. 2015. № 31 С. 121-123.

References

1. Vishnjakova M. P. *KPI dlja finansistov: Spravochnik po upravleniju personalom* [KPI for financiers: Handbook of personnel management], 2012, no. 8, pp. 98-99 (in Russ.)
2. Gagarinskij A. V. *Razvitie sistemy stimulirovanija rezul'tatov trudovoj dejatel'nosti menedzherov promyshlennyh predpriyatij na osnove kljuchevyh pokazatelej jeffektivnosti* [Development of a system for stimulating the results of labor activity of managers of industrial enterprises on the basis of key performance indicators]. PhD thesis. Samara, 2014, 160 p. (in Russ.).
3. Strimovskaja A. V. *Formirovanie kompleksnoj sistemy analiticheskoj ocenki KPI* [Formation of a comprehensive system of analytical evaluation of KPI]. *Jekonomicheskie i upravlencheskie tehnologii XXI veka: teorija i praktika, podgotovka specialistov: sbornik materialov mezhdunarodnoj metodicheskoy i nauchno - prakticheskoy konferencii (Sankt Peterburg, 15 nojabrja 2016 goda)* [Proc. International Methodical and Scientific and Practical Conference "Economic and Management Technologies of the 21st Century: Theory and Practice, Training of Specialists" (St. Petersburg, November 15, 2016)]. St. Petersburg, SPbSUITD, 2016, pp. 58–61 (in Russ.). Available at: <https://publications.hse.ru/en/books/214863113> (accessed 03.09.2018).
4. *Principy ra zrabotki kljuchevyh pokazatelej jeffektivnosti dlja promyshlennyh predpriyatij i praktika ih primenenija* [Principles of development of key performance indicators for industrial enterprises and the practice of their application] (in Russ.). Available at: <http://hr-portal.ru/article/principy-razrabotki-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-dlya-promyshlennyh-predpriyatij-i> (accessed 23.08.2018).
5. Klochkov A. *KPI i motivacija personala* [KPI and staff motivation]. Moscow, 2010, 160 p. (in Russ.). Available at: <http://planetahr.ru/publication/3321> (accessed 22.03.2018).

6. Denisova A. V. [The authorities ordered the development of the KPI: action plan]. *Spravochnik kadrovika*, 2016, no. 8, pp. 34-42 (in Russ.).

7. Modorskij A. V. [Methodical approaches to ensuring the relationship between wages and productivity]. *Vestnik UrFU: Economics and Management*, 2014, no. 2, pp. 157-163 (in Russ.).

8. Lazutina A. L. *Modelirovanie jeffektivnoj sistemy motivacii truda (na primere predpriyatij mashinostroenija)* [Modeling an effective labor motivation system (by

the example of machine building enterprises)]: PhD thesis. Izhevsk, 2007, 163 p. (in Russ.).

9. Danilova A. D. [KPI: Pros and Cons]. *Spravochnik po upravleniju personalom*, 2011, no. 5, pp. 26-31 (in Russ.).

10. Masnichenko A. V. [Management of an organization based on KPI]. *Problemy ekonomiki, finansov i upravlenija proizvodstvom: sbornik nauchnyh trudov vuzov Rossi*, 2015, no. 31, pp. 121-123 (in Russ.).

Formation of Key Performance Indicators in Staff Incentive Systems of Processing Industry Enterprises

M. A. Glushkova, Master's Degree Student, Kalashnikov ISTU, Izhevsk, Russia

O. B. Glavatskikh, PhD in Economics, Associate Professor, Kalashnikov ISTU, Izhevsk, Russia

A. I. Troyanskaya, PhD in Psychology, Kalashnikov ISTU, Izhevsk, Russia

The issue of stimulating the personnel of the enterprise refers to the fact that they pay much attention both in the domestic and in the world practice. Stimulation of personnel is one of the methods of increasing labor productivity, as well as one of the methods for increasing the effectiveness of the enterprise. This stimulus should be given great attention. The choice of a specific method for stimulating staff depends on many factors. To date, the most effective method of encouraging employees is an incentive system based on key performance indicators. Key performance indicators direct workers to achieve short-term and long-term goals, but also to increase personal contribution to the activities of the whole enterprise. The system of key performance indicators is a powerful tool for regulating the activities of an enterprise, so you need to carefully consider its implementation and implementation in practice. The paper considered the basic notions and stages of implementing the system of key performance indicators in the organization, as well as it outlines the principles for implementing this system. The main requirements to the system of key indicators of the effectiveness of employee incentives are identified, methods for calculating employee bonuses using key indicators are given.

Keywords: key performance indicators, KPI-system, KPI-premium, stimulating, performance levels.

Получено 25.09.2018