

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТОЙ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВА

В статье показаны методические подходы, позволяющие повышать эффективность систем стимулирования, построенных на основе KPI. Методические подходы позволяют последовательно, начиная с анализа существующей системы KPI на предприятии, провести анализ эффективности системы стимулирования на предприятии, перейти к совершенствованию данной системы. Применение критериев и условий использования показателей последовательно совершенствует систему KPI. На завершающем этапе происходит оценка эффективности реализации используемых подходов.

Ключевые слова: заработная плата; повышение результативности производства; ключевые показатели деятельности; система стимулирования, система премирования.

В условиях усиливающейся конкуренции на мировых рынках компании все большее внимание уделяют вопросам повышения результативности производства. Данный процесс для хозяйствующих субъектов является внутренним резервом дополнительного роста в конкурентной среде. При этом повысить результативность производства можно путем эффективной, слаженной работы всех работников компании. Добиться такого синергетического эффекта позволяет внедрение системы ключевых показателей деятельности. Key Performance Indicators (*KPI*) – количественные или качественные показатели, позволяющие измерять степень достижения цели, стоящей перед должностью или группой должностей.

Смысл использования *KPI* в том, что изначально предприятию, подразделению, работнику устанавливаются цели, которые предприятие, подразделение, работник должны достичь в течение года. Индикаторами достижения стратегических целей

служат ключевые показатели деятельности [9, с. 38]. С внедрением *KPI* появляется возможность создавать для работников индивидуальные ориентиры [8, с. 10]. На предприятиях, где нет объективных критериев оценки результатов деятельности подразделений и работников, а также не проработаны способы обмена информацией между менеджерами, правая рука зачастую не знает, что делает левая [3, с. 12]. *KPI* позволяет преодолеть эту проблему. При внедрении системы *KPI* придерживаются мнения о том, что *KPI* – прежде всего инструмент, критерий, позволяющий понять, насколько точно выполнена поставленная задача, но ни в коем случае не самоцель [2, с. 17].

Развитие *KPI* за рубежом говорит о том, что решение задачи внедрения *KPI* должно носить системный характер, то есть *KPI* должны охватывать весь процесс деятельности предприятия [4, с. 194].

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы *KPI* увеличивает прибыль компаний от 10 до 30 %, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, параллельно повышая лояльность персонала [5, с. 121]. При этом может быть достигнута экономия фонда вознаграждения персонала на 15–20 % [10, с. 348].

¹ Модорский Александр Владимирович – ассистент кафедры мировой, региональной экономики и экономической теории Пермского государственного национального исследовательского университета; e-mail: modorsky@list.ru.

Отметим, что опыт не до конца продуманного перенесения зарубежной практики в различных сферах уже применялся в России, достаточно вспомнить ранние годы перестройки и реформирования. Такой опыт показывает необходимость полного осмысления и преломления подходов, используемых в зарубежной практике для их дальнейшего долгосрочного и продуктивного применения на территории Российской Федерации.

Так, по мнению отечественных экспертов, существуют следующие условия эффективного внедрения *KPI* на отечественном предприятии [1, с. 21–23]:

1. Цели предприятия определены и стабильны на сравнительно большом промежутке времени.

2. Процессы предприятия логичны и описаны, понятны критерии их оптимизации.

3. Учетная система позволяет производить мониторинг необходимых *KPI*.

4. Руководство готово внедрять *KPI* пошагово, не прекращая процесс до его полного завершения.

Можно отметить, что подобные системы стимулирования достаточно четко ложатся на организационную структуру и логику построения вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаний. Так как для осуществления своей деятельности они используют единое дерево целей, разветвляющееся по мере детализации организационной структуры и перехода от более высокого уровня управления к более низкому. Цели *ВИНК* достаточно стабильны, поэтому под них можно сформировать определенные показатели деятельности, которые в дальнейшем будут использоваться для целей стимулирования. Подобные компании вкладывают огромные средства в построение системы бизнес-процессов, для оптимизации своей работы. Во многих *ВИНК* давно реализованы системные продукты для планирования и учета результатов деятельности, которые чаще всего

строятся на базе программных продуктов *SAPR3*.

Процесс формирования системы *KPI* во многих вертикально интегрированных предприятиях уже прошел. Часто система *KPI* формировалась консалтинговыми фирмами. При этом созданная система *KPI* должна постоянно совершенствоваться, ее необходимо адаптировать к изменению внешней среды, целей, структуры компании и других факторов, чтобы исключить возможность их отрицательного влияния на эффективность показателей. Поэтому в настоящее время *ВИНК* сталкиваются с проблемой снижения эффективности уже сформированных систем *KPI*.

При этом в теории и практике использования *KPI* для целей стимулирования работников не сформировано методических подходов к формированию системы *KPI* (под формированием системы *KPI* будем понимать процесс совершенствования систем *KPI*). Для целей построения эффективной системы стимулирования на базе *KPI* автором предлагается использовать разработанные методические подходы к формированию системы *KPI*.

Первый этап – анализ существующей системы *KPI* на предприятии, в ходе которого происходит выявление областей применения показателей, описание механизма применения *KPI* в данных областях, а также анализ пула *KPI*, применяемого в каждой конкретной области.

Второй этап – построение на основе анализа системы *KPI* модели формирования *KPI*. На этом этапе происходит формирование матриц применения *KPI* в системе материального стимулирования $A^l_{ij}(KPI)$, где l – отражает принадлежность к конкретному предприятию, I – наименование вида показателя, j – наименования вида стимулирования (табл. 1).

Элементам матрицы $A^l_{ij}(KPI)$ соответствуют коэффициенты премирования, которые отражаются в матрице коэффициентов премирования $K^l_{ij}(KPI)$. Матрица коэффи-

циентов премирования строится аналогично Матрице применения *KPI*.

Использование вышеописанных матриц позволяет произвести первичную систематизацию системы *KPI* и осуществить сравнительный анализ систем материального стимулирования в различных дочерних предприятиях компании.

После построения матриц происходит выявление причинно-логической связи, существующей в процессе функционирования *KPI*, и окончательное построение модели формирования *KPI* в компании, а также определение резервов для развития системы стимулирования на базе *KPI* на основе применения теории множеств к *KPI*.

Третий этап – анализ эффективности материального стимулирования на предприятии. При этом используются общие показателями оценки стимулирующей функции заработной платы, такие как зарплатоотдача, зарплатоемкость, а также иные соотношения между фондом заработной платы и основными технико-экономическими показателями деятельности предприятия.

Далее производится расчет интегрального показателя эффективности стимули-

рующей функции и показателя корреляционной оценки эффективности стимулирующей функции на основе сформированных данных о *KPI* по итогам их анализа на первом этапе.

Четвертый этап – систематизация существующих *KPI* с помощью использования универсальной формы-классификатора по областям применения показателей в разрезе структурных подразделений (табл. 2).

При этом каждому *KPI* для данного подразделения в определенной области применения соответствует одно поле формы-классификатора.

Пятый этап – отбор наиболее эффективных показателей из формы-классификатора. Для решения этой задачи предлагается применять критерии использования *KPI*. Они позволяют произвести обоснованный отбор *KPI* из всей совокупности *KPI*, закрепленных за функциональной областью, на основе их количественной оценки. Все критерии использования *KPI* в системе стимулирования можно подразделить на необходимые и достаточные.

Необходимый критерий – критерий, выполнение которого означает возмож-

Таблица 1
Матрица применения *KPI* в системе материального стимулирования $A^1_{ij}(KPI)$

$I \backslash J$		1 Вид стимулирования	2 Вид стимулирования	3 Вид стимулирования	... Вид стимулирования
		1	$A^1_{1,1}$	$A^1_{1,2}$	$A^1_{1,3}$
2	Группа персонала $I...n$	$A^1_{2,1}$	$A^1_{2,2}$	$A^1_{2,3}$...
3		$A^1_{3,1}$	$A^1_{3,2}$	$A^1_{3,3}$...

Таблица 2
Универсальная форма-классификатор

№ п/п	Область применения показателей			
	Область № 1	Область № 2	...	Область № m
1	KPI_{11}	KPI_{12}	...	KPI_{1m}
2	KPI_{21}	KPI_{22}	...	KPI_{2m}
...

ность использования *KPI* в системе стимулирования. Необходимым критерием является критерий «применимости» – показатель может быть использован в системе стимулирования, если он адекватно оценивает эффективность работы подразделения.

Достаточные – критерии, выполнение которых означает повышение эффективности применения *KPI* для целей стимулирования работников:

В процессе разработки системы стимулирования каждый показатель оценивается, исходя из соответствия вышеописанным критериям. Каждому критерию в целях стимулирования присвоен свой балл. При соответствии показателя указанному критерию его оценка увеличивается. По результатам оценки суммируются все баллы, соответствующие данному показателю (табл. 2).

После проведения критериальной оценки показателей в систему материального стимулирования отбираются показатели, имеющие наибольший общий итоговый балл.

Шестой этап – применение условий использования *KPI* для целей материального стимулирования работников для повышения объективности и эффективности работы системы стимулирования. Сформулируем следующие условия использования *KPI* [7, с. 84]:

- **Соответствие периодичности формирования данных по *KPI* периоду премирования.**
- **Обеспечение существенности удельного веса показателя для целей материального стимулирования.**
- **Зависимость удельного веса *KPI* от итоговой суммы баллов, полученной при критериальной оценке.** Пусть *KPI*, принадлежащих множеству KPI_i , получили соответствующие сумму баллов O_i (табл. 3).
- **Четкое установление зависимости величины премирования от уровня достижения *KPI* (уровней отклонений).**

Для организации эффективного стимулирования в дочерних предприятиях предлагается использование пяти уровней выполнения *KPI* (табл. 4).

Это позволит осуществлять премирование работников за выполнение заранее определенных *KPI* на основе объективных данных об их выполнении.

- **Наличие актуальных карточек *KPI*.**
- **Согласование *KPI* с топ-менеджментом.**
- **Седьмым этапом** методических подходов является оценка эффективности предлагаемой системы.

Таблица 3

Определение удельного веса показателя с учетом критериальной оценки

№	<i>KPI</i>	Итоговая сумма баллов, полученная <i>KPI</i> при критериальной оценке	Удельный вес показателя	Удельный вес вошедших в систему стимулирования показателей
1	2	3	$4 = O_i / O_{\Sigma} \cdot 100 \%$	$5 = O_i / (O_{\Sigma} - O_4) \cdot 100 \%$
1	KPI_1	O_1	$O_1 / O_{\Sigma} \cdot 100 \% > 20 \%$	$O_1 / (O_{\Sigma} - O_4) \cdot 100 \% > 20 \%$
2	KPI_2	O_2	$O_2 / O_{\Sigma} \cdot 100 \% > 20 \%$	$O_2 / (O_{\Sigma} - O_4) \cdot 100 \% > 20 \%$
4	KPI_3	O_3	$O_3 / O_{\Sigma} \cdot 100 \% < 20 \%$	
ИТОГО		O_{Σ}		

На первом этапе на основе данных о фактическом выполнении *KPI*, разработанных на основе методических подходов, рассчитывается необходимый размер премиального фонда для анализируемой группы работников. Далее указанный размер премиального фонда сравнивается с фактическим размером объема премирования по анализируемой группе работников. На основе этих данных производится расчет среднего отклонения премии за счет внедрения системы *KPI* у анализируемой группы работников (*F*) согласно формуле.

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n (V_p - V_{pf})}{n}, \quad (1)$$

где *V_p* – объем премирования работника согласно новым *KPI*;

V_{pf} – объем премирования работника согласно предыдущих подходов;

n – количество работников в анализируемой группе.

Далее производится пересчет среднего отклонения премии за счет внедрения системы *KPI* с анализируемой группы работ-

ников на все предприятие согласно следующей формуле:

$$Ef (KPI) = P \cdot D \cdot F + P \cdot D \cdot F \cdot Be / Bm \cdot Qe, \quad (2)$$

где *Ef (KPI)* – финансовый эффект от внедрения *KPI*;

P – количество работников в анализируемой группе;

D – доля работников анализируемой группы, у которых снизилась оценка;

Be – средний размер премирования на предприятии;

Bm – средний размер премирования у анализируемой группы;

Qe – количество работников всего.

Вторым этапом является проведение сравнения по итогам внедрения системы общих и специальных показателей эффективности стимулирующей функции заработной платы. В случае достижения положительной динамики показателей можно констатировать повышение эффективности системы.

Укрупненно методические подходы отражены на рис. 1.

Таблица 4

Взаимосвязь уровней выполнения *KPI* и уровней отклонений *KPI* от плановых данных

Уровень выполнения	Идеально	Перевыполнено	Выполнено	Выполнено с недочетами	Не выполнено
Уровни отклонений <i>KPI</i> (%)	$< KPI \leq$	$< KPI \leq$	$< KPI \leq$	$< KPI \leq$	$< KPI \leq$

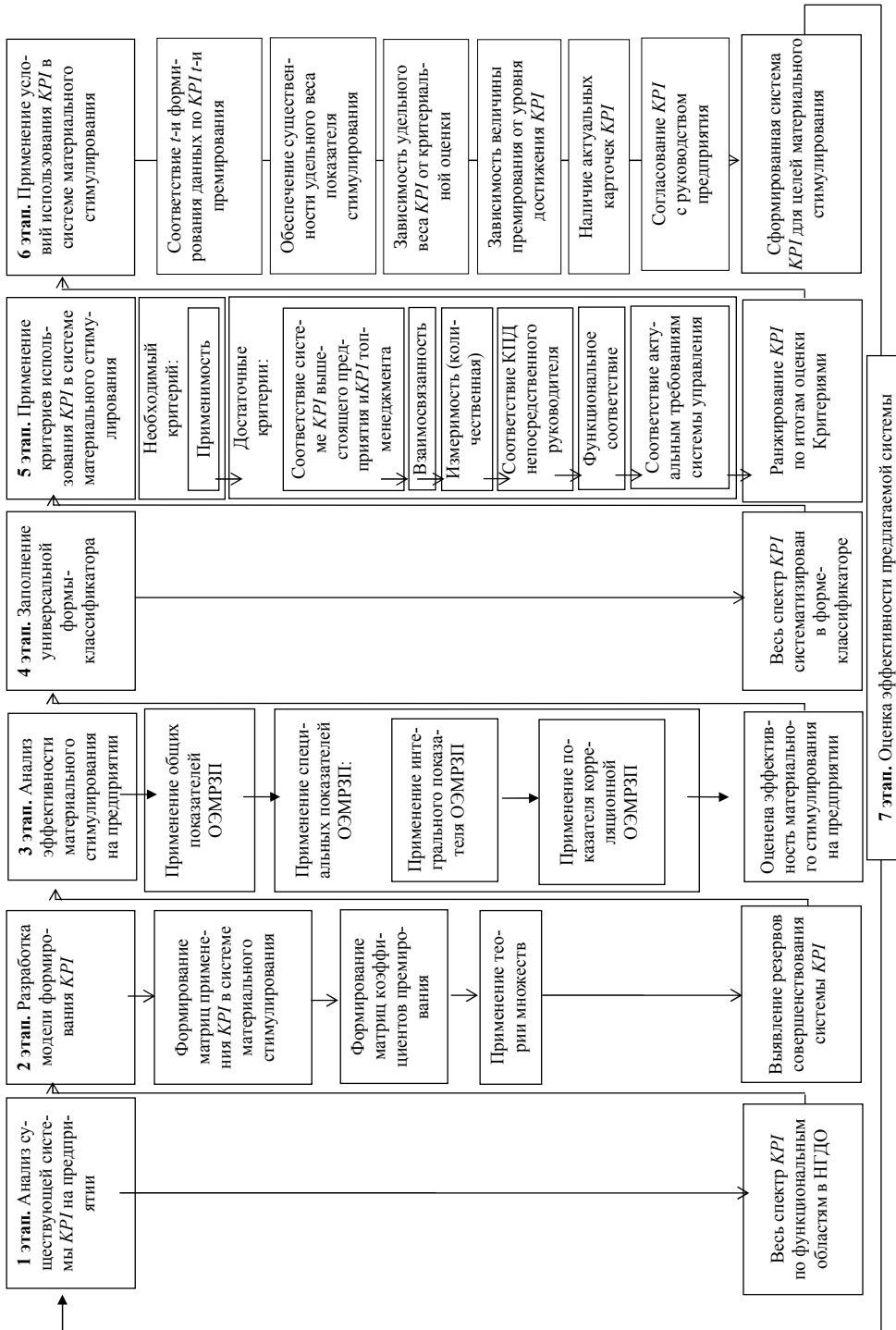


Рис. 1. Методические подходы к формированию системы КРІ для целей материального стимулирования работников

Список использованных источников

1. Вишнякова М. Пять «НО» использования КРІ // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 5. С. 21–23.
2. Гадецкая О. КРІ не самоцель, а рабочий инструмент, позволяющий управлять эффективностью сотрудников и организации // Справочник по управлению персоналом 2011. № 5. С. 17–20.
3. Ивелич А. КРІ: технология или образ мышления // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 5. С. 12–16.
4. Кутергина Г.В., Модорский А.В. Оценка системы управления финансовыми рисками промышленного предприятия // Современный финансовый рынок РФ : материалы Международ. науч.-практ. конф. Пермь: Перм. гос. ун-т, 2009. С. 194–198.
5. Масниченко А.В. Управление организацией на основе КРІ // Проблемы экономики, финансов и управления производством : сб. науч. трудов вузов России. 2012. № 31 С. 121–123.
6. Миролубова Т.В., Модорский А.В. Перспективы повышения эффективности предприятий ТЭК в условиях институциональных кризисов // Вестн. Перм. ун-та. Серия «Экономика». 2012. № 2. С. 52–59.
7. Миролубова Т.В., Модорский А.В. Развитие HR-менеджмента как ключевое направление повышения эффективности предприятий ТЭК // Вестн. Перм. ун-та. Серия «Экономика». 2012. Специальный выпуск. С. 82–87.
8. Ряковский С. КРІ в российских компаниях: трудности перевода // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 5. С. 10–11.
9. Шмелев О.Ю. КРІ – базис мотивации // Век качества. 2010. № 5. С. 38–39.
10. Ярышина В.Н. Использование КРІ как направление развития системы грейдов // Теория и практика общественного развития. 2012. № 8. С. 346–349.