

УДК 331.22

*О.Б. Главатских***РОЛЬ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
В СИСТЕМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

Проблема выбора инструментов повышения эффективности труда всегда была и остается одной из важных и актуальных в современной теории и практике управления персоналом. Правильно выстроенная система стимулирования персонала как метода повышения эффективности работы способствует увеличению производительности труда и повышению результативности деятельности организации в целом [1]. В условиях цифровой трансформации, внедрения принципов бережливого управления руководители предъявляют все более высокие требования к персоналу. На этом фоне вопросы поиска оптимальных методов материального стимулирования становятся как никогда актуальными [2]. На сегодняшний день в российской практике ведения бизнеса одним из самых популярных инструментов повышения результативности работы персонала является система материального стимулирования на базе разработанной системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) [3]. Раскрывается сущность и значение ключевых показателей эффективности, приводятся результаты социологического исследования по изучению эффективности системы материального стимулирования персонала, работающего в сфере продаж, ее недостатки; рассмотрены факторы, влияющие на трудовую активность персонала. Автором предлагается простой и понятный для работников способ формирования и внедрения системы ключевых показателей эффективности с учетом специфики деятельности персонала, занятого продажами, детализируются основные этапы внедрения системы КПЭ, рассматриваются критерии оценки менеджеров по продажам, приводится конкретный пример расчета заработной платы с учетом КПЭ.

Ключевые слова: заработная плата, индивидуальные результаты деятельности, ключевые показатели эффективности, поощрительные выплаты, принципы начисления заработной платы, система материального стимулирования, стимулирование персонала, эффективность труда.

DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-3-357-363

В XXI в. успешное функционирование организаций все в большей степени зависит от человеческих ресурсов. Элементы цифровой экономики, процессы глобализации активно внедряются в практику работы современных компаний, преобразовывая традиционные формы деятельности и предъявляя новые требования к персоналу. В этой связи значительно меняется политика руководства в области оплаты труда. Сущность современной системы материального стимулирования состоит в нахождении баланса между ожиданиями работников и работодателей [4]. В процессе совершенствования подходов к повышению эффективности труда через систему материального стимулирования неизбежно возникает вопрос выбора инструментария [5-6]. Как отмечают многие исследователи, оценка выполняемой работы с использованием ключевых показателей эффективности представляет собой один из действенных инструментов, с помощью которого можно корректировать производственное поведение персонала и повышать его результативность [7-9].

Стимулирование персонала на базе ключевых показателей эффективности, в отличие от заработной платы, ориентировано на достижение долгосрочных целей организации, через побуждение работников к достижению высоких индивидуальных результатов [10].

В данной статье мы предлагаем на примере конкретной организации рассмотреть поэтапно процедуру формирования КПЭ. Исследование существующей системы материального стимулирования и предложения по внедрению системы КПЭ проводилось в автосалоне ООО «Премьер-Авто» среди менеджеров по продажам. Для диагностики существующей системы стимулирования труда менеджеров по продажам мы провели социологический опрос с использованием экспресс-анкеты «Система стимулирования и заработная плата». В опросе приняло участие 34 человека в возрасте от 26 до 37 лет, со стажем работы в данной организации от 2 до 8 лет.

Исследование показало, что по критериям оценки от нуля до трех баллов, где ноль выражал полную неудовлетворенность трудом, а три – удовлетворенность в полной мере, менеджеры по продажам в большей степени недовольны размером заработной платы (0,6), отсутствием стимулирующих выплат (0,8), условиями труда (1,4) и однообразием выполняемых функций (1,9). На удовлетворенность трудом, как показало исследование, в большей степени влияют такие факторы, как матери-

альное и нематериальное стимулирование (2,8), четкость в постановке задач (2,3) и трудовой настрой коллектива (2,2), которые являются наиболее эффективными рычагами воздействия на менеджеров по продажам. Также в ходе проведенного нами социологического исследования было выявлено, что большинство работников из числа респондентов, а именно 68 %, выразило желание продолжать работать в данной организации при условии изменения политики оплаты труда. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что для большинства менеджеров по продажам основным фактором стимулирования является, прежде всего, высокий уровень заработной платы, так как в случае ее недостаточного уровня другие факторы несущественно влияют на решение о смене работы. Итак, суммарное количество баллов, полученное по результатам исследования, показало, что система стимулирования, используемая в анализируемой организации, хотя и имеет удовлетворительный характер, но ее необходимо совершенствовать.

Дополнительно в ходе исследования было выявлено, что клиенты автосалона регулярно жалуются на медлительность и низкий профессиональный уровень менеджеров по продажам, что подтверждают и сами работники, ссылаясь на устаревшую систему стимулирования, высказывая отсутствие стремления работать более эффективно, не получая за работу должного вознаграждения. Изучение методов материального стимулирования, используемых в ООО «Премьер-Авто», показало, что к ним относятся: фиксированный оклад, частичная компенсация обедов (5 %) от оклада, премии за перевыполнение плана (10 %) от оклада и новогодние подарки детям сотрудников.

В результате комплексного анализа системы стимулирования труда были выявлены положительные аспекты:

- заработная плата персоналу выплачивается регулярно и без задержек в полном объеме, в соответствии с Положением об оплате труда;

- в организации существует минимальный социальный пакет – ежегодный оплачиваемый отпуск, оплата больничных листов, новогодние подарки за счет организации детям работников до 16 лет.

Кроме положительных сторон, выявлены следующие недостатки:

- отмечен низкий уровень заработной платы менеджеров по продажам, что влечет за собой высокий уровень текучести кадров, нежелание молодых работников надолго задерживаться в организации и недостаточная инициативность персонала при решении текущих проблем;

- слабо представлена система премирования.

Таким образом, в результате проведенного социологического исследования мы выяснили, что существующая в организации система стимулирования труда менеджеров по продажам является устаревшей. За последний год ущерб от текучести кадров составил 467 200 руб. В организации отсутствуют стимулирующие выплаты. Система начисления заработной платы является недостаточно эффективной. Проведенный сравнительный анализ заработных плат среди менеджеров по продажам ООО «Премьер-Авто» и других автосалонов показал, что заработные платы в данной организации являются неконкурентными, что служит основной причиной оттока персонала, а, следовательно, система стимулирования труда менеджеров по продажам нуждается в совершенствовании.

В соответствии с выявленными недостатками были разработаны следующие рекомендации для разработки эффективной системы стимулирования труда менеджеров по продажам:

- пересмотреть существующие оклады и систему оплаты труда в целом. В результате пересмотра существующей системы материального стимулирования повысится заинтересованность менеджеров по продажам в качестве выполняемых работ, снизится уровень текучести кадров, улучшится морально-психологический климат среди персонала.

- привязать стимулирующие выплаты менеджеров по продажам к конечным результатам их деятельности и индивидуальным показателям;

- обеспечить тесное взаимодействие между уровнем заработной платы и показателями эффективности труда.

При совершенствовании системы материального стимулирования менеджеров по продажам необходимо учитывать недостатки используемой в данное время системы, и сформировать новую систему, на основе принципов пропорционального использования всех видов выплат.

В процессе разработки системы стимулирования важно соблюдать следующие основные принципы [11]:

- поощрительные выплаты не должны быть обобщенными и размытыми;

- бонусы должны быть связаны с индивидуальным вкладом работников;

- следует использовать эффективный подход к измерению результативности труда;
- поощрительные выплаты должны быть реально достижимыми;
- менеджеры по продажам должны осознавать, что поощрительные выплаты зависят от дополнительных, а не нормативных усилий;
- дополнительные усилия работников должны покрывать затраты на выплату бонусов;
- соблюдение минимального разрыва между результатами труда и выплатой вознаграждения;
- ориентация на вовлечение работников в поиск идей повышения производительности и качества труда;
- сумма поощрительных выплат должна быть ощутимой для работников, то есть необходимо учитывать порог чувствительности.

Как отмечалось выше, максимально эффективно использовать систему материального стимулирования можно применяя ключевые показатели эффективности (КПЭ). Они признаются в мировой практике универсальным инструментом, позволяющим дать объективную оценку качества персонала. Под ключевыми показателями эффективности принято понимать совокупность оценок, позволяющих установить успешность работы организации, подразделений, входящих в ее состав и самих работников. КПЭ предоставляют возможность наглядно оценить результативность выполняемых функций. Грамотно разработанная система КПЭ позволит произвести разделение должностей по уровню оплаты и социальных льгот в зависимости от уровня ответственности в управлении бизнес-процессами компании. Также данная система помогает выделить индивидуальные результаты деятельности в рамках определенного показателя эффективности. Новая система материального стимулирования персонала должна быть более гибкой и в большей степени привязанной к финансово-экономическим достижениям компании, а также к выполнению конкретным работником соответствующих показателей эффективности. Слишком жесткая система оплаты труда, которой пользуется работодатель, в ближайшее время может привести к негативным последствиям. Уникальность использования КПЭ заключается в возможности их применения как для оценки эффективности работы всего предприятия, так и для оценки результатов труда отдельных работников. Благодаря применению данного подхода, появляется возможность не только сопоставлять плановые и фактические результаты деятельности, но формировать и внедрять гибкие системы оплаты труда [12-13]. Условия работы КПЭ заключаются в возможности их количественных измерений. Гибкие стимулирующие выплаты – это лучший метод обеспечения добросовестной деятельности работников, поскольку они в полной мере соответствуют их самоотдаче.

Задача системы КПЭ и сбалансированных показателей заключается в переводе стратегии предприятия в комплексный набор показателей ее деятельности, устанавливающий главные характеристики системы измерения и управления [14]. Комплект показателей содержит количественные характеристики для информирования работников об ключевых факторах преуспевания в будущем и настоящем времени. КПЭ дают возможность не только дать характеристику итогам работы, к которому обязан стремиться работник, какую деятельность он обязан осуществить для этого, в каком количестве, также за какой период времени, и дать оценку полезности каждого работника для своего предприятия. При постановке структуры целей на предприятии важно понимать то, что стратегию возможно вообразить в виде схемы «дерева целей». Каскадирование целей ведет к улучшению качества стратегического управления в абсолютно всех вовлеченных организационных единицах, что предполагает вертикальную интеграцию целей. Стратегические цели, показатели и целевые значения рассматриваются и адаптируются в отделах и подразделах таким способом, чтобы корпоративные миссии были соприкосновенны с целями подразделения. На основе системы сбалансированных показателей подразделений отдела разрабатываются свои системы сбалансированных показателей. Данная система должна являться согласованной с корпоративной системой сбалансированных показателей. Согласно результатам внедрения системы стимулирования сотрудников на базе системы сбалансированных показателей, на основе КПЭ возможно совершить такие заключения: система стимулирования сотрудников дает возможность благополучно давать оценку усилиям по реализации стратегии, детализировать ситуацию и отслеживать определенные перемены, одновременно изменяя стратегию. Присутствие логических закономерных связей между перспективами системы сбалансированных показателей и простота дают возможность достичь пониманий процессов, действующих на предприятии, на уровне всех исполнителей. Процесс разработки и внедрения системы ключевых показателей эффек-

тивности состоит из нескольких основных этапов [15]. Рассмотрим более подробно каждый из них на примере менеджеров по продажам.

Этап 1. Соблюдение баланса между организационными целями и целями работников

При формировании системы ключевых показателей эффективности необходимо четко сформулировать и обозначить не только цели организации или конкретного подразделения, но и конкретизировать индивидуальные цели для каждого менеджера по продажам. На данном этапе следует выяснить каким образом работник планирует выполнять свои функциональные обязанности, какие средства и подходы будет применять. Данный этап необходим для того, чтобы изначально минимизировать процесс сопротивления работников организационным изменениям.

Этап 2. Корректировка организационных бизнес-процессов

В процессе формирования ключевых показателей эффективности и их встраивания в организационные бизнес-процессы возникает необходимость внесения различного рода изменений. В ходе работы над системой КПЭ могут появиться объективные причины, препятствующие оптимизации бизнес-процессов, например, недостаток ресурсов, дефицит персонала с требуемыми знаниями, умениями и опытом, ухудшится общее состояние дел в отрасли, к которой принадлежит организация. При возникновении подобных проблем, следует откорректировать первоначальную цель и приступить к выполнению этапов формирования КПЭ заново.

Этап 3. Аналитический этап

На данном этапе следует разработать критерии оценки эффективности деятельности менеджеров по продажам. Для этого важно обозначить критерии эффективности деятельности отдела продаж, используя несколько правил:

- показатели эффективности менеджеров по продажам не должны быть меньше 10 % (от оклада);
- показатели эффективности должны быть «прозрачными» и понятными;
- планы продаж должны быть достижимыми;
- показатели должны быть ориентированы на достижение долгосрочных целей отдела продаж;
- вводимые показатели должны быть привязаны к определенной должности;
- для менеджеров по продажам следует устанавливать индивидуальные показатели эффективности, а для руководителей – агрегированные.

С учетом изложенных выше правил нами были разработаны следующие ключевые показатели эффективности для менеджеров по продажам (см. табл. 1).

Таблица 1

КПЭ деятельности менеджеров по продажам

Ключевые показатели эффективности	Значение КПЭ	Значение КПЭ в баллах	Вес КПЭ, %
Выполнение плана продаж (КПЭ 1) (план принимается индивидуально по каждому менеджеру, с анализом клиентов и при его участии)	50 % и менее	0	50
	51 % – 89 %	0,5	
	90 % – 100 %	1	
	100 % – 120 %	1,1	
	120 % и более	1,5	
Расширение клиентской базы (КПЭ 2) (количество результативных контактов, звонков)	менее 200 контактов в месяц	0	20
	200–400 контактов в месяц	0,5	
	400–600 контактов в месяц	1	
	более 600 контактов в месяц	1,2	
Конверсия клиентов (КПЭ 3) (соотношение покупателей к общему числу посетителей автосалона)	менее 30 %	0	30
	30 % – 40 %	0,5	
	40 % – 70 %	1	
	70 % – 100 %	1,1	

В процессе разработки КПЭ для менеджеров по продажам за основу были взяты три важных показателя: план продаж, клиентская база и конверсия клиентов. Далее мы изучили фактические результаты работы менеджеров по продажам и, исходя из полученных данных, предложили значения КПЭ, а с помощью экспертов были выставлены их балльные и весовые значения. В конечном итоге с

учетом предложенных нами показателей был откорректирован способ начисления заработной платы менеджеров по продажам и в новой интерпретации она включает в себя базовый оклад, сумму трех ключевых показателей эффективности, умноженных на их удельный вес.

Этап 4. Презентация новой системы материального стимулирования с учетом КПЭ

В процессе внедрения усовершенствованной системы стимулирования важно ознакомить работников с новыми требованиями, объяснить значение каждого из предложенных показателей эффективности, получить обратную связь, убедить на наглядных примерах, что КПЭ являются инструментом поощрения, а не наказания.

Этап 5. Мониторинг системы КПЭ

При разработке новой системы стимулирования труда необходима ее апробация. На данном этапе целесообразно осуществлять пробное внедрение предложенной системы в деятельность одного или нескольких отделов продаж на короткий период, например, на два-три месяца. Внедрение системы в тестовом режиме оправдано тем, что имеется возможность оперативного корректирования возможных недостатков. В случае успешного пилотного внедрения системы КПЭ ее можно постепенно вводить и в другие подразделения организации. В любом случае следует проводить ежеквартальный мониторинг новой системы стимулирования для выявления проблемных зон и причинно-следственных связей их появления.

В нашем случае в процессе мониторинга существенных недостатков выявлено не было. Менеджеры по продажам восприняли новую систему стимулирования как эффективную, простую и достижимую.

В заключение приведем пример расчета заработной платы менеджеров по продажам с учетом КПЭ (см. табл. 2).

Таблица 2

Пример расчета заработной платы менеджеров по продажам с учетом КПЭ

Показатель	Менеджер по продажам 1	Менеджер по продажам 2
Базовый должностной оклад, руб.	30 000	30 000
Выполнение плана продаж, % (КПЭ 1)	92 1	108 1,1
Расширение клиентской базы, ед. (КПЭ 2)	318 0,5	406 1
Конверсия клиентов, % (КПЭ 3)	42 1	73 1,1
Заработная плата, руб.	$30\,000 + (1 \times 50\% + 0,5 \times 20\% + 1 \times 30\%) =$ $20\,000 + 27\,000 = 47\,000$	$30\,000 + (1,1 \times 50\% + 1 \times 20\% + 1,1 \times 30\%) =$ $20\,000 + 32\,400 = 52\,400$

Как видно из расчетов, представленных в табл. 2, при использовании нового подхода к стимулированию труда менеджеров по продажам, их заработная плата существенно изменяется, увеличиваясь или уменьшаясь в зависимости от значений КПЭ, и становится более высоко конкурентной. При этом сами работники понимают, под влиянием каких факторов формируется их заработная плата.

Итак, предложенная нами система материального стимулирования на базе КПЭ даст организации следующие преимущества:

- поможет эффективно управлять фондом оплаты труда (ФОТ) и сделает систему начисления зарплаты гибкой;
- сделает прозрачным принцип начисления зарплаты;
- послужит удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;
- позволит отслеживать уровни и подразделения, где имеются несоответствия в начислениях зарплаты;
- облегчит процесс индексирования зарплат;
- позволит устранить существенную неэффективность в работе как подразделений, так и отдельных сотрудников.

Подводя общий итог, отметим, что в ходе проведенного нами социологического исследования эффективности системы материального стимулирования труда было выявлено следующее: большинство менеджеров по продажам выразило нежелание менять место работы при условии пересмотра системы начисления заработной платы. Основным направлением в решении данной проблемы стало предложение усовершенствовать существующую систему материального стимулирования, которая могла бы регулировать размер заработной платы работника с учетом конечных результатов его труда и более широкого использования систем КПЭ, формирующих подлинный интерес в развитии организации и повышении ее конкурентоспособности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. Москва: ИНФРА-М, 2013. 255 с.
2. Главатских О.Б., Пушина Н.Н., Троянская А.И., Харитоновна Н.Н. Цифровая трансформация системы управления персоналом конкурентоустойчивых предприятий // Наука и бизнес: пути развития. 2020. № 6 (108). С. 135-137.
3. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. Москва: ГроссМедиа, 2014. 224 с.
4. Ревуцкий Л.Д. Эффективность хозяйственной деятельности предприятий: ключевые показатели // Аудиторские ведомости. 2010. № 12. С. 72-77.
5. Бадаев И.В., Готовчикова И.П. Три источника и три составные части КРІ, или компания априори не может измениться изнутри // Управление персоналом. 2012. № 23. С. 18-32.
6. Бобова А.С. Система КРІ как инструмент оценки деятельности работника // Журнал правовых и экономических исследований. 2016. № 2. С. 72-76.
7. Жихарева Е.Д. КРІ как фактор повышения эффективности менеджмента компании // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 3 (18). С. 19-30.
8. Моденов Е.В. КРІ: ключи к эффективному управлению // Консультант. 2012. № 3. С. 72-76.
9. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала. Москва: Дашков и Ко, 2013. 226 с.
10. Жемчугов А.М. Создание эффективной системы ключевых показателей КРІ // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. № 6. С.24-26.
11. Буряк Н.А., Юдицкий С.С. Управление по КРІ, или как «обойти овраги» // Управление персоналом. 2010. № 24. С. 38-42.
12. Скрипко Л.Е. Изучение предпочтений работников и их отношения к работодателям // Кадровик. 2012. № 2. С. 96-104.
13. Радмило М.Л. Материальная мотивация продавцов. Принципы, возможности, ограничения; Манн, Иванов и Фербер. Москва: Юрайт, 2012. 128 с.
14. Сафонов А.В. Королевство кривых КРІ: стратегия развития // Консультант. 2012. № 17. С. 17-21.
15. Глушкова М.А., Главатских О.Б., Троянская А.И. Формирование ключевых показателей эффективности в системе стимулирования персонала предприятий перерабатывающей промышленности // Вестн. ИжГТУ им. М.Т. Калашникова. 2018. Т. 21. № 4. С. 60-64.

Поступила в редакцию 13.04.2021

Главатских Ольга Борисовна, кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Экономика и управление организацией»
ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова»
426069, Россия, г. Ижевск, ул. Студенческая, 44 (корп. 6)
E-mail: ob901@yandex.ru

O.B. Glavatskikh

THE ROLE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS IN LABOR STIMULATION

DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-3-357-363

The problem of choosing tools to improve labor efficiency has always been and remains one of the most important and relevant in the modern theory and practice of personnel management. A well-designed system of personnel incentives as a method of improving work efficiency contributes to increasing productivity and improving the effectiveness of the organization as a whole [1]. In the context of digital transformation and the introduction of lean management principles, managers are making increasingly high demands on their staff. Against this background, the search for optimal methods of finan-

cial incentives is becoming more relevant than ever [2]. Today, in the Russian business practice, one of the most popular tools for improving the performance of personnel is the system of material incentives based on the developed system of key performance indicators (KPIs) [3]. This article reveals the essence and meaning of key performance indicators; considers the results of sociological research on the effectiveness of the system of material incentives for personnel working in sales, its shortcomings, the factors affecting the labor activity of the personnel. The author offers an easy and understandable for employees way of formation and introduction of KPI system taking into account specifics of sales personnel activity, details main stages of KPI system introduction, considers criteria of sales managers evaluation, gives a specific example of payroll calculation taking into account KPIs.

Keywords: wages, individual performance results, key performance indicators, incentive payments, principles of payroll, material incentive system, staff incentives, labor efficiency.

Received 13.04.2021

Glavatskikh O.B., Candidate of Economics, Associate Professor
at Department of Economy and Management of the Organization
Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov
Studencheskaya st., 44/6, Izhevsk, Russia, 426069
E-mail: ob901@yandex.ru