

ECONOMICS

Sharapova V., Sharapova N.

THEORETICAL ASPECTS OF PAYMENT: DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF KEY PERFORMANCE INDICATORS

Sharapova Valentina, Russia, Doctor of Economics,
Professor Ural Economic State University

Sharapova Natalia, Russia, PhD, assistant professor of
Ural State Economic University

Abstract

The paper deals with the organization of a payment using KPI. Reveals the concept and essence – the efficiency and motivation of the personnel, the basic principles and steps of KPI wage organization, summarizes the advantages and disadvantages of the system of remuneration.

Keywords: Salaries, remuneration, key performance indicators, motivation, staff incentives.

Каждое предприятие пытается построить эффективную систему оплаты труда для работающего на нем персонала. В современных условиях заработная плата и ее начисление в предприятии должно быть справедливым и обязательно понятным каждому участнику трудовых отношений. Заработную плату необходимо ориентировать на эффективность и результативность труда. Важнейшим мотиватором для персонала предприятия является знание конечной цели своего труда и личное влияние на ее достижение. Мотивированный сотрудник способен принести предприятию больше пользы и прибыли. Однако не на всех предприятиях размер оплаты труда зависит от работы отдельного человека. На большинстве

российских предприятий существующие производственные нормы выработки и заработная плата сотрудников тесно связаны между собой, а материальное вознаграждение предусматривается только в случаях перевыполнения плана производства. Все это приводит к дискредитации положений о справедливом вознаграждении за труд.

В указанной связи в экономической литературе стал подниматься вопрос о повышении эффективности труда персонала предприятия, а собственники и руководители ряда российских предприятий начали обращать свое внимание на эффективные западные концепции в сфере оплаты труда, одной из которых выступает система оплаты труда, основанная на ключевых показателях эффективности (KPI). Вопросы рациональной организации оплаты труда имеют большое значение для повышения эффективности управления персоналом, поскольку выплата справедливого вознаграждения за труд в максимальной степени стимулирует работников к добросовестному выполнению своих трудовых обязанностей и повышению прибыльности предприятия.

В работе рассматриваются понятие и сущность эффективности и мотивации персонала предприятия, основные принципы и этапы организации оплаты труда по KPI, обобщаются достоинства и недостатки данной системы оплаты труда.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators): понятие и сущность. Показатель KPI (Key Performance Indicators) пришел в Россию одновременно с проникновением на российский рынок американских и западноевропейских компаний, где он довольно долго и успешно используется.

KPI – это инструмент, который помогает анализировать эффективность определенной деятельности, а также уровень достижения поставленных перед предприятием целей [10]. Как свидетельствуют исследования, более 80% руководителей отечественных предприятий стремятся постоянно совершенствовать существующую систему оценки результатов деятельности персонала и предприятия. Это происходит из-за того, что связь между планами производства, их исполнением, результатом и мотивацией отсутствует. Внедрение KPI помогают полностью изменить систему мотивации и оценки результата труда. KPI позволяют осуществлять контроль деловой активности отдельного работника, конкретного структурного подразделения или предприятия в целом.

В России КРІ принято переводить как ключевой показатель эффективности. Однако, такой перевод не совсем верен, т.к. английское слово «performance» подразумевает не только эффективность, но и результативность. Следовательно, правильнее будет называть КРІ ключевым показателем результата деятельности.

Понятия эффективность и результативность не тождественны и имеют следующие отличия: во-первых, эффективность выражает соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами; во-вторых, эффективность определяет способность предприятия к достижению поставленных целей и планов с заданным качественным уровнем, который определяется такими требованиями как время, затраты, степень достижения цели и т.д.; в-третьих, результативность подразумевает под собой способность предприятия ориентироваться на результат и определять степень его достижения. Таким образом, для наиболее полного раскрытия сущности КРІ стоит согласиться с мнением Кубатиевой Ф.Б., что под данным термином необходимо понимать ключевой показатель результата деятельности, поскольку здесь усматривается и степень достижения результата, и затраты на его получение [1].

В общем случае с помощью показателей КРІ можно оценить следующие характеристики:

1) полезный эффект - главная цель, ради которой создается предприятие: чистая прибыль, объем продаж, выручка, объем производства, занятая предприятием доля рынка, размер клиентской базы, удовлетворенность клиентов, репутация организации и многое другое;

2) побочный эффект - результаты, которые не желательны, но они часто возникают в процессе деятельности любого предприятия: кредиторская и дебиторская задолженность; текучесть кадров и т.д.;

3) затраты ресурсов - это все издержки, направленные на достижение цели;

4) затраты времени - количество времени, которое потребовалось чтобы выполнить определенную работу.

5) отношение полезного эффекта к затратам ресурсов/времени - это объективная оценка полученного полезного эффекта.

Как видно из приведенного перечня характеристик, первые четыре являются характеристиками результативности, а последняя – характеристикой эффективности.

Показатели КРІ вводятся на предприятиях с целью удобства измерения результатов работы компании в целом, отдельных подразделений и непосредственно сотрудников, а также мотивировать персонал на достижение заданных результатов. С помощью данных показателей создается достаточно эффективная система мотивации и стимулирования работников предприятия. Сфера применения показателей КРІ достаточно широка, хотя многие авторы придерживаются мнения, что их использование имеет смысл в основном для тех работников, труд которых более всего влияет на финансово-экономические показатели деятельности предприятия. Применительно к страховым фирмам – это, прежде всего, страховые агенты, в торговых компаниях – это менеджеры по продажам, а на промышленных и сельскохозяйственных предприятиях – это рабочие основных производств, механизаторы, агрономы и линейные руководители. Используются КРІ также, чтобы определить результативность работы административно-управленческого персонала.

Стышнев Е.Ю. подразделяет ключевые показатели эффективности на несколько видов:

- запаздывающие – их основная цель – это определение результата деятельности по истечении конкретного периода. К ним относятся финансовые показатели, которые раскрывают потенциал, но не передают текущую эффективность подразделений и компании в целом;

- оперативные (опережающие) – дают руководству предприятия возможность в пределах отчетного периода управлять ситуацией, для достижения запланированных результатов по окончании данного периода [7].

Оперативные (опережающие) показатели констатируют текущую ситуацию на предприятии, одновременно показывая, какие денежные потоки прогнозируются в будущем, а также демонстрируют качество процессов и продукции и степень удовлетворенности клиентов.

Федосеев В. выделяет следующие виды ключевых показателей:

- КРІ результата – отражают количество и качество результата;

- КРІ затрат – определяют затраченные ресурсы;

- КРІ функционирования – показывают выполнение бизнес-процессов и позволяют оценить, насколько соответствует процесс требуемому алгоритму его выполнения;

- КРІ производительности – характеризуют соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение;

- КРІ эффективности (показатели эффективности) – характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов [8].

Ключевые показатели необходимы не только руководству предприятия. Для работников они создают определенные удобства для проверки своего дохода, который напрямую зависит от результатов труда. Работникам КРІ позволяют легко продумать алгоритм и последовательность своих действий, которые необходимы для достижения поставленного руководством результата.

Кроме стимулирования и мотивации сотрудников, КРІ используются руководством предприятия в качестве инструмента для анализа деятельности работников, помогающий установить, на каком этапе работы у сотрудников возникают трудности и необходимо принять определенные меры по решению проблем.

Виды показателей и их количественные значения зависят как от направления деятельности предприятия, так и от его стратегии, поэтому на различных предприятиях могут принимать разные значения [2]. Таким образом, КРІ позволяют сделать бизнес результативным, а оплату труда работников четкой и прозрачной. По мнению многих авторов КРІ в настоящее время является одной из самых эффективных технологий достижения поставленных целей на предприятии, а также служит для повышения результативности работы сотрудников предприятия.

Рассмотрим принципы и этапы организации оплаты труда по КРІ.

Принципы – это обобщения, основные положения какой-либо теории, основанные на анализе фактов, т.е. основные правила деятельности. Главным принципом при внедрении системы оплаты труда по КРІ является принцип контролируемости и управляемости. Данный принцип обозначает, предоставление сотруднику или отделу, который ответственен за высокий результат показателя, всех необходимых условий для управления им. Таким образом, полученный результат получается измеримым и контролируемым.

Science and Society #2 2016

Кроме главного принципа, есть и дополнительные, также способствующие правильному построению и работе системы оплаты труда по КРІ (таблица 1).

Таблица 1 – Дополнительные принципы организации оплаты труда по КРІ

Наименование принципа	Содержание принципа
Принцип партнерства	Необходимость слаженной и партнерской работы, совместная заинтересованность в достижении поставленных целей и результатов
Принцип акцентирования усилий на первоначальные направления для достижения результата	Возможность расширения полномочий отдельных работников, необходимость повышения их квалификации или проведение дополнительного обучения, направления в командировки и т.д.
Принцип интеграционной оценки повышения производительности и показателей отчетности	Применение КРІ должно стимулировать персонал к принятию правильных, ответственных и конкретных управленческих решений. Для этого нужно, обеспечить доступность всей необходимой отчетности
Принцип согласованности стратегии и операционных показателей	Установленные показатели должны отражать достижение целей предприятия. Для этого их необходимо анализировать и в случае необходимости оптимизировать. Следует исключить показатели, которые не согласуются со стратегическими задачами предприятия

Внедрение системы оплаты труда по КРІ на предприятии проходит несколько этапов. Нарушение данной последовательности может привести к тому, что данная система оплаты труда либо не будет работать, либо ее применение будет

неэффективным. Рассмотрим основные этапы внедрения системы оплаты труда с использованием КРІ.

Этап 1. Формирование стратегии предприятия. Стратегия предприятия представляет собой интегрированную модель действий, которые предназначены для достижения целей предприятия. Стратегия требует четкой проработки различных вариантов и ясного понимания того, чего может добиться предприятие в конкретных рыночных условиях [3]. Четко сформулированная руководством предприятия стратегия определяет последовательность действий для достижения целей и ожидаемых результатов. В стратегии необходимо указать конкретные стратегические направления работы, определить задачи для каждого структурного подразделения. Результатом данного этапа должно стать определение приоритетов стратегических направлений работы и распределение их между структурными подразделениями. В дальнейшем это позволит значительно экономить ресурсы и время.

Этап 2. Анализ наиболее важных факторов успеха. Это анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия. Эти показатели являются главными при выработке и реализации стратегии любого предприятия [9].

Этап 3. На этом этапе важно определить ключевые показатели эффективности и запланировать мероприятия по реализации разработанной стратегии. Инструментом в данном случае выступают КРІ, которые должны быть количественно измеримы и выражаться в цифровой форме. Для того, чтобы мониторинг показателей был качественным, количество КРІ не должно быть слишком большим, и они должны быть направлены на стимулирование работников для достижения результатов деятельности предприятия.

Этап 4. Обобщение системы финансовых и других показателей для предоставления руководству предприятия на утверждение. Система показателей должна быть направлена на информативность, достоверность и достаточность для принятия управленческих решений. Объединение КРІ в определенную систему осуществляется в соответствии с несколькими условиями: 1) объект контроля (производственное подразделение, структурное подразделение или участок, ферма); 2) участие объекта контроля в достижении основных факторов успеха при решении стратегических задач в подразделениях.

Этап 5. Определяется техническое решение при внедрении КРІ на предприятии. Для информационного наполнения показателей происходит выбор источника данных,

которые удовлетворяли бы таким условиям как объективность, достаточность, надежность и своевременность [4].

Следует отметить, что большое значение имеет регулярность и постоянство использования системы КРІ на предприятии.

Как и прочие системы менеджмента, система оплаты труда по КРІ имеет свои достоинства и свои недостатки. В первую очередь остановимся на достоинствах, в качестве которых можно выделить:

- прозрачность - работник понимает зависимость, что при достижении им определенных результатов ему подлежит к выплате премия;

- определенность - работник четко понимает свои цели и задачи, которые взаимосвязаны с целями и задачами предприятия. Ему четко поставлены определенные сроки, в течение которых он должен добиваться определенных результатов своего труда;

- перспективность - постепенно работник предприятия приходит к осознанию того, что система КРІ позволяет не только получать определенную премию, но и ожидать повышения в должности.

При применении системы оплаты труда по КРІ руководство предприятия имеет четкое представление о том, чем занимаются отдельные структурные подразделения, насколько эффективна и рациональна их деятельность, а руководитель любого структурного подразделения осведомлен о работе сотрудников своего подразделения, а каждый сотрудник понимает и разделяет стратегические цели предприятия.

Существуют и определенные недостатки системы оплаты труда по КРІ:

- отсутствие универсальности. Систему оплаты труда по КРІ хорошо внедрять на тех предприятиях, где производственные процессы строго стандартизированы (наличие норм выработки, количество новых клиентов, суммы выручки и т.д.). Применительно к труду работников профессий, результат которых трудно измерить КРІ практически не применимы (журналисты, педагоги и т.д.). Кроме того, если КРІ привязаны к прибыли предприятия, то возникают трудности с оценкой работы тех структурных подразделений, в которых ее сложно измерить.

- дополнительные затраты времени. Наличие постоянной обратной связи на всех уровнях предприятия

вызывает дополнительные непроизводственные затраты рабочего времени, в течение которого эта связь устанавливается, не исключая, что и в ущерб должностным обязанностям [6].

– неверно сформулированные показатели. Если КРІ сформулировать неверно, то ее эффективность ставится под сомнение. Оценка результатов труда будет искажена и не будет способствовать достижению целей предприятия.

– зависимость между материальным поощрением специалиста от результатов работы других работников [5]. Данный недостаток возникает по причине того, что КРІ в основном применяется к оценке результативности и эффективности труда отдельных структурных подразделений предприятия, которые, как правило, образуют собой некий коллектив из нескольких человек.

К типичным ошибкам при внедрении системы оплаты труда по КРІ можно отнести излишнюю детализацию показателей. Поэтому при разработке стратегической карты для структурного подразделения необходимо определить его роль и основные функции в общей структуре предприятия. Если какое-либо подразделение не делает вклад в достижение целей стратегии, его следует реорганизовать или наделить теми функциями, которые востребованы в предприятии. Руководству предприятия необходимо помнить, что за каждый показатель должны отвечать конкретное подразделение и конкретный сотрудник. Кроме того, необходимо помнить, что эффективная система мотивации на основе КРІ предусматривает простоту и прозрачность, при которой каждый сотрудник может просчитать, из чего складывается его денежное вознаграждение и его действия для достижения цели.

References:

- [1] Kubatieva FB KPI - each according to his ability // Human Resources and management personnel of the enterprise. - 2010. - № 2. S.10-15.
- [2] AN Semin Payment of agricultural labor: Traditions and New Realities // Economics of agricultural and processing enterprises. 2016. № 6. S. 5-10.
- [3] Semin AN, Sharapova NV Salary - the main factor fixability young professionals in rural areas // Economics of agricultural and processing enterprises. 2014. № 10. С. 35-38.

- [4] Sharapova VM Sharapov JV, Yuchenkova KS Monitoring of the personnel adaptation system // Economics and modern management theory and practice. 2016. № 59. S. 97-102.
- [5] Sharapova NV, VM Sharapova Analysis of the salary ("IC: Payroll") / In: New Information Technologies in Education Edited by DV Tchistov. 2012. pp 220-221
- [6] Sharapova NV Perfection of young specialists agrarian payment // Russian agricultural and food policy. Number 7, 2014. (19). S. 53-56
- [7] Styshneva E. How to work with KPI // www.balanced-scorecard.ru date 23-03-2010 [electronic resource] - Access mode. - URL: <http://balanced-scorecard.ru/node/896>. ru (reference date 06/08/2016)
- [8] V. Fedoseyev Personnel Assessment // www.proteu.ru date 15-11-2009 [electronic resource] - Access - URL: <http://old.e-xecutive.ru>. (Reference date 28/07/2016)
- [9] Yaryshina VN Using the KPI as the direction of the grading system. Published 14.12.2010 [electronic resource] - Access mode. - URL: http://teoria.practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2012/8/ekonomika/yaryshina.pdf. (Reference date 08/03/2016)
- [10][electronic resource] - Access mode. - URL: <http://predp.com/fin/terms/chto-takoe-kpi.html> (reference date 17/08/2016)