

УДК 331.215.74

***ПРИМЕНЕНИЕ КЛЮЧЕВОГО ИНДИКАТОРА ВЫПОЛНЕНИЯ В  
СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ***

***Коннова И.А.***

*магистрант 1-го курса направления «Экономика»,*

*ФГБОУ ВО « МГУ им Н.П. Огарева»,*

*Саранск, Россия*

**Аннотация**

Создавая организацию, руководители преследуют определенные цели, достижение которых, по большому счету, ложится на плечи подчиненных. Однако, как часто бывает, работники мало ориентированы на достижение целей компании, если она не стремится мотивировать своего сотрудника.

Необходимо мотивировать сотрудников на достижение определенных результатов и внушить им, что от достижения общих корпоративных целей зависит так же и их благополучие и развитие. В этом случае на помощь может прийти система мотивирования, основанная на увязывании целей компании с целями сотрудников таким образом, что бы достижение личных целей было возможно только через достижение целей компании.

**Ключевые слова:** Ключевой индикатор выполнения, управление по целям, система мотивации, переменная часть заработной платы, мотивационная формула.

***THE USE OF KEY PERFORMANCE INDICATOR IN THE SYSTEM OF  
MOTIVATION OF EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION***

***Konnova I.A.***

*candidate for a Master's degree*

*course of the first direction of the economy*

*Ogarev Mordovia State University*

*Saransk, Russia*

### **Annotation**

Creating an organization, managers pursue certain goals, the achievement of which, by and large, falls on the shoulders of subordinates. However, as often happens, the employees are little focused on achieving the goals of the company, if it does not seek to motivate his employee.

You must motivate employees to achieve certain results and to convince them that the achievement of overall corporate goals depends as well, and their well-being and development. In this case, may come to the aid of the system of motivation based on the linking company goals with employee goals so that the achievement of personal goals was possible only through the achievement of company objectives.

**Keywords:** key performance indicator, management by objectives, system of motivation, the variable part of wages, the motivational formula.

Одним из современных показателей деятельности, по которым определяется достижение цели в организации, является ключевой индикатор выполнения (Key Performance Indicator). В России чаще встречается термин ключевой показатель эффективности.

Основная идея КРІ заключается в том, что с его помощью можно оценить работу и эффективность любого сотрудника, группы людей, подразделения и компании в целом. Показатель отразит всю картину процессов, происходящих в организации, с помощью цифр.

Систему КРІ нельзя воспринимать только как систему мотивации, в первую очередь – это система управления по целям. Система КРІ применяется для достижения главных целей любого бизнеса (таких как привлечение и удержание клиентов, увеличение доходов и снижение затрат) за счет

выполнения показателей деятельности сотрудников, работающих в разных подразделениях.

В свою очередь, система денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, увеличению его вклада в коллективные результаты, в выполнение стратегических целей компании [3].

Таким образом, процесс разработки системы мотивации на базе КРІ начинается с построения дерева целей, причем, отталкиваться необходимо от генеральных (основных) целей компании, далее следовать к целям подразделений и конечной точкой станут цели, которые предназначены непосредственно для работников.

Одним из главных инструментов при постановке правильных целей является использование принципов SMART, означающими, что цели должны быть:

**Specific** – специфичными для организации, подразделения, сотрудника;

**Measurable** – измеримыми;

**Achievable** – достижимыми, реалистичными;

**Relevant** — в зоне ответственности сотрудника;

**Time bounded** – основанными на установлении четких сроков [2].

Если один из критериев SMART не выполняется, особенно измеримость, следует задуматься, возможно, полученное определение в данном случае вовсе не является целью. Цель обязательно должна быть измерима. Так же необходимо помнить, чтобы цели, определенные руководителем компании, не противоречили целям, которые определил для себя сотрудник. Цели должны быть сонаправлены и взаимосвязаны, должны идти параллельно с целями работников.

Следующим этапом разработки системы мотивации на базе КРІ является определение ключевых индикаторов выполнения (КРІ) для должности, исходя из поставленных целей. Для одной цели возможно применение нескольких показателей эффективности, однако оптимально использовать 3-5 КРІ.

Следующий шаг заключается в определении веса каждого показателя. Чем важнее для компании выполнение показателя, тем выше должен быть его вес в разрабатываемой мотивационной схеме. Сумма весов всех КРІ сотрудника должна составлять 100% [1].

Затем определяем порядок расчета показателей. Далее следует обозначить диапазоны процента выполнения показателей, соответствующие им значения поправочных коэффициентов и их смысл, отражающий: достигнута ли поставленная цель по итогам периода или нет. Ключевой момент в измерении показателя – отношение фактически полученного результата к плановому.

После этого можно перейти к составлению мотивационной формулы, на основе которой будет осуществляться расчет заработка сотрудника. Необходимо определить соотношение «постоянной части» (оклада), «переменной части» и «бонуса» в заработной плате[5].

При использовании системы мотивации на базе КРІ заработная плата работника будет рассчитываться по следующей схеме:

$$\text{Зарплата} = \text{Оклад (фиксированная часть)} + \\ + \text{Переменная часть на основе КРІ}$$

Оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата. Переменная часть – это та часть денежного вознаграждения, которая играет роль четкой мотивации сотрудников к результатам деятельности через КРІ (ежемесячные, ежеквартальные, полугодовые и годовые премии). Переменная часть оплаты труда влияет на повышение эффективности и результативности сотрудника.

Для расчета размера переменной части может быть использована следующая мотивационная формула:

$$\text{Переменная часть} = \text{ПСПЧ} * (\text{вес КРІ} \cdot \text{К1} \cdot \text{В1} + \\ + \text{вес КРІ} \cdot \text{К2} \cdot \text{В2} + \text{вес КРІ} \cdot \text{К3} \cdot \text{В3}),$$

где ПСПЧ – плановая сумма переменной части,

вес КРІ – вес КРІ в цели, устанавливается в процентах,

К1, К2, К3 – поправочный коэффициент выполнения КРІ,

В1, В2, В3 – процент выполнения цели [4].

Приведенная формула показывает, что работники могут получить больший размер переменной части заработной платы. Условия премирования должны учитывать особенности достижения каждого из показателей КРІ и отражать требования к исполнителю.

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

Объектом моего исследования является организация, реализующая на рынке Республики Мордовия грузовую автотехнику, запасные части к ней и выполняющая ремонт данной автотехники. Так как организация является филиалом, основные цели и ключевые индикаторы выполнения для нее определяет головная организация.

На сегодняшний день перед филиалом стоят следующие цели: выполнение плана по валовой прибыли, привлечение новых клиентов и отсутствие просроченной дебиторской задолженности.

Рассмотрим подробнее, какие КРІ установлены и какую мотивационную формулу применяют при расчете переменной части заработной платы для различных должностей.

Директор филиала имеет повременно – премиальную оплату труда. Премия установлена в размере определенной суммы, но получит он полностью всю сумму премии или нет, зависит от выполнения ключевых показателей.

КРІ директора филиала представлены в таблице 1.

Таблица 1 – ключевые индикаторы выполнения, установленные директору филиала.

№ п/п	Ключевые индикаторы выполнения (КРІ)	Единица измерения	Вес показателя, %	Поправочный коэффициент при расчете размера вознаграждения за показатель	Методика расчета
1.	Выполнение показателей по валовой прибыли согласно утвержденному бизнес-плану филиала: - от сервисных услуг с учетом материалов без НДС (в руб.); - от реализации запасных частей без НДС (в руб.); - от реализации автомобильной техники без НДС (в руб.)	% % %	30 25 20	110% - 1,1 От 61% до 109% - в зависимости от % выполнения Менее 60% - 0	ФАКТ/ПЛАН* 100%
2.	Наличие объемов просроченной дебиторской задолженности	Тыс. руб.	25	Менее 100 тыс. руб. – 1 До 300 тыс. руб. – 0,6 До 600 тыс. руб. – 0,3 Свыше 600 тыс. руб. - 0	Расшифровка к бухгалтерскому балансу
	<b>Итого</b>		100		

Сначала определяем процент выполнения плана по валовой прибыли для каждого КРІ. Затем, в зависимости от полученного результата, смотрим, какой применить поправочный коэффициент. После смотрим размер просроченной дебиторской задолженности и так же определяем необходимый поправочный коэффициент. Таким образом, мотивационная формула для директора филиала имеет вид:

$$\begin{aligned} \text{Переменная часть з/пл} = & \text{Плановая премия} * ((\text{вес КРІ 1} * \text{поправ. к-т}) + \\ & + (\text{вес КРІ 2} * \text{поправ. к-т}) + (\text{вес КРІ 3} * \text{поправ. к-т}) + \\ & + (\text{вес КРІ 4} * \text{поправ. к-т})). \end{aligned}$$

Вторая должность для кого применяется КРІ – это менеджер по продажам запасных частей (таблица 2).

Таблица 2 – ключевые индикаторы выполнения, установленные менеджеру по продажам запасных частей.

№ п/п	Ключевые индикаторы выполнения (КРІ)	Единица измерения	Вес показателя, %	Поправочный коэффициент при расчете размера вознаграждения за показатель	Методика расчета
1.	Наличие объемов просроченной дебиторской задолженности	%	45	От 0 до 5% - 1 5 - 10% - 0,5 10% и более – 0% суммы реализации за отчетный период	Расшифровка к бухгалтерскому балансу
2.	План по новым договорам	%	55	В зависимости от % выполнения плана	ФАКТ/ПЛАН* 100%
	<b>Итого</b>		100		

У менеджера по продажам запасных частей КРІ 1 - наличие объемов просроченной дебиторской задолженности зависит уже от суммы реализации запасных частей. Отметим, что у менеджера по продажам запасных частей сдельная заработная плата и рассчитывается она исходя из выполнения плана объема продаж и выполнения плана по валовой рентабельности запасных частей. Затем к полученной сумме применяются ключевые показатели.

Таким образом, сначала определяем, каков размер просроченной дебиторской задолженности и сколько процентов от суммы реализации он составляет. Определяем, какой поправочный коэффициент применим к получившемуся значению КРІ. Рассчитываем процент выполнения КРІ 2. Для КРІ 2 не предусмотрены поправочные коэффициенты.

И получается, мотивационная формула имеет следующий вид:

$$\text{Переменная часть} = \text{Сумма сделки} * ((\text{вес КРІ 1} * \text{поправ. к-т}) + (\text{вес КРІ 2} * \text{к-т вып. плана по договорам})).$$

Однако, применение такого ключевого показателя как наличие объемов просроченной дебиторской задолженности не вполне может быть эффективным. Центральным офисом контролируется заключение всех договоров и имеется требование, при котором заключение всех договоров происходит на условиях предоплаты. Чтобы не потерять клиентов, менеджеры вынуждены заключать договора на условиях предоплаты и, гарантировать предоставление рассрочки. Поэтому в таком ключе применение показателя может демотивировать сотрудников. Целесообразнее отменить требование по заключению всех договоров на условиях предоплаты.

Необходимо пересмотреть и поправочные коэффициенты, применяемые к данному показателю. Рассмотрим ситуацию: менеджер реализовал запасных частей за месяц на сумму 1 500 тыс. руб. при плане реализации 1 200 тыс. руб., просроченная задолженность по итогам месяца составила 150 тыс. руб., т.е. 10% от суммы реализации. Получается, несмотря на перевыполнение плана, менеджер теряет 45% сдельной части из-за наличия 150 тыс. руб. просроченной дебиторской задолженности. Оптимальным значением поправочного коэффициента было бы 20% - 30% от суммы реализации.

Ключевые показатели эффективности установлены и для менеджера по закупкам запасных частей (таблица 3).

Таблица 3 – ключевые индикаторы выполнения, установленные менеджеру по закупкам запасных частей.

№ п/п	Ключевые индикаторы выполнения (KPI)	Единица измерения	Вес показателя, %	Поправочный коэффициент при расчете размера вознаграждения за показатель	Методика расчета
1.	Соблюдение нормативного значения запасов запасных частей	%	40	100% - 1 105% - 0,5 Свыше 105% - 0	ФАКТ/ПЛАН *100%
2.	Соблюдение договорных обязательств с поставщиками	%	60	Наличие несоблюдения обязательств - 0	
	<b>Итого</b>		100		



У менеджера по закупкам запасных частей, так же как и у менеджера по продажам сделанная оплата труда. Сначала мы как обычно вычисляем процент выполнения КРІ 1. Затем смотрим, какой поправочный коэффициент применим к получившемуся значению КРІ.

Относительно КРІ 2 – соблюдение договорных обязательств с поставщиками, отметим, что хотя бы одно нарушение договорных обязательств и КРІ 2 равно 0. Поэтому мотивационная формула имеет вид:

$$\text{Переменная часть} = \text{Сумма сделки} * ((\text{вес КРІ 1} * \text{поправ. к-т}) + (\text{вес КРІ 2})).$$

Следующие ключевые показатели эффективности применяются для нескольких должностей: главный бухгалтер, зам. главного бухгалтера, бухгалтер – кассир, ведущий менеджер по работе с персоналом, ведущий экономист, главный инженер (таблица 4).

Таблица 4 – ключевые индикаторы выполнения, установленные руководителям, специалистам, служащим филиала.

№ п/п	Ключевые индикаторы выполнения (КРІ)	Единица измерения	Вес показателя, %	Поправочный коэффициент при расчете размера вознаграждения за показатель	Методика расчета
1.	Удовлетворенность внутренних клиентов	претензия	60	При наличии претензии устанавливается членами балансовой комиссии по определению вознаграждения	
2.	Выполнение плана по валовой прибыли от всех видов деятельности согласно утвержденному бизнес-плану филиала	%	40	В зависимости от % выполнения плана	ФАКТ/ПЛАН *100%
	<b>Итого</b>		100		

КРІ - удовлетворенность внутренних клиентов, означает наличие служебных записок, содержащих жалобы на неудовлетворительную работу сотрудника, вынесенных на балансовую комиссию по определению вознаграждений.

Переменная часть всех вышеперечисленных должностей установлена в размере 35% к окладу, поэтому выполнение ключевых показателей применяется к плановой премиальной части.

В первую очередь определяем процент выполнения плана по валовой прибыли. Для КРІ 2 не предусмотрено поправочных коэффициентов, он полностью зависит от процента выполнения плана.

Мотивационная формула для вышеперечисленных должностей имеет следующий вид:

$$\text{Переменная часть} = \text{Плановая премия} * (\text{вес КРІ 1} + \text{вес КРІ 2} * \text{к-т выполн. ВП}).$$

Чтобы наглядно посмотреть, как применяются КРІ, рассмотрим расчет переменной части заработной платы сотрудников филиала за месяц. В таблице 5 представлены исходные данные для расчета.

Таблица 5 – Данные для расчета переменной части заработной платы

Показатель	Вес показателя	План	Факт	Выполнение плана, %	Поправочные коэффициенты
Удовлетворенность внутренних клиентов	70	0	0	100	
Выполнение плана по валовой прибыли от всех видов деятельности	30	2189	1175	53,7	
в том числе:					
- от сервисных услуг с учетом материалов без НДС (в руб.)	30	742	850	114,56	110%-1,1 От 61% до 109% - в зависимости от %
- от реализации запасных частей без НДС (в руб.)	25	445	325	73,03	

- от реализации автомобильной техники без НДС (в руб.)	20	1001	0	0,00	выполнения Менее 60% - 0
Наличие объемов по просроченной дебиторской задолженности	25	0	521		Менее 100 тыс.руб. – 1 До 300 тыс.руб. – 0,6 До 600 тыс. руб. – 0,3 Свыше 600 тыс.руб.- 0
Объемы по просроченной дебиторской задолженности у менеджера по продажам, % от суммы реализации	45		4		от 0 до 5% - 1 5-10% - 0,5 10% и более - 0
Выполнение плана по новым договорам	55	2	2	100,00	
Соблюдение нормативного значения запасов з/ч	40	8000	9000	112,50	100% - 1 105% - 0,5 Свыше 105% - 0
Соблюдение договорных обязательств с поставщиками	60	0	0	100	

Рассчитаем переменную часть директора филиала. Его плановая премия составляет 31 500 руб. Следовательно,

$$\begin{aligned} \text{Переменная часть} &= 31\,500 * ((30\% * 1,1) + (25\% * 0,73) + \\ &+ (25\% * 0,3)) = 31\,500 * 58,76\% = 18\,509,4 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Таким образом, директор филиала получил только 58,76% премии. Основные причины снижения премии: наличие просроченной дебиторской задолженности и отсутствие валовой прибыли от реализации автомобильной техники.

Далее рассчитаем переменную часть менеджера по продажам запасных частей. У него показатели эффективности применяются к сумме сделки. Сумма сделки составила 4 560,84 руб.

$$\begin{aligned} \text{Переменная часть} &= 4\,560,84 * (45\% * 1) + (55\% * 1) = \\ &= 4\,560,84 * 100\% = 4\,560,84 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Менеджер по продаже запасных частей получил сдельную часть в полном объеме, т.к. все ключевые показатели выполнены.

Посмотрим, в каком размере получит премию менеджер по закупкам запасных частей. Его плановая сдельная часть заработной платы составила 11 924 руб.

$$\text{Переменная часть} = 11\,924 * 60\% = 7\,154,40 \text{ руб.}$$

Переменная часть составила 60%, т.к. не выполнен ключевой показатель - соблюдение нормативного запаса запасных частей.

Премии последней группы сотрудников, плановая премия которых составляет 35% от оклада, рассчитывать, отдельно не будем. Отметим, что от плановой премии они получают 86,1%, т.к. не выполнен на 100% показатель выполнения плана по валовой прибыли.

$$\begin{aligned} \text{Переменная часть} = & \text{Плановая премия} * (70\% + \\ & + (30\% * 0,537)) = 86,1\%. \end{aligned}$$

В итоге, мы видим, что применение КРІ в мотивационной формуле имеет как достоинства, так и недостатки. К достоинствам относится то, что для каждого сотрудника установлены свои показатели, имеется методика расчета показателей и все показатели отражают цели, поставленные перед организацией. С другой стороны, некоторые показатели являются не достаточно корректными и могут в некоторой степени демотивировать сотрудников. Как уже было отмечено ранее, таким показателем является «Наличие объемов просроченной дебиторской задолженности». Сам по себе показатель имеет место быть, но, требование по заключению всех договоров на условиях предоплаты является абсурдным. В современных экономических условиях практически все организации разрабатывают бюджет движения денежных средств, т.е. планируют свои денежные потоки, и поэтому не всегда

располагают свободными денежными средствами. А перед менеджерами по продажам стоит две задачи: привлечение новых клиентов и заключение договоров на условиях предоплаты с целью сведения к минимуму объемов дебиторской задолженности. Получается либо они потеряют потенциальных клиентов, если откажут в отсрочке платежа, либо увеличат объемы дебиторской задолженности. И в том и в другом случае это приведет к уменьшению переменной части заработной платы и снижению заинтересованности сотрудника в улучшении своих результатов.

### **Библиографический список:**

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Электронный ресурс] / Елена Ветлужских. - 5-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2014.
2. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.
3. Клочков А. В. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Юрайт, 2011.
4. Мещерякова Е.В., Романова А.С. Использование ключевых показателей эффективности для мотивации персонала. [Электронный ресурс].- // Журнал «Труды БГТУ. 2015. № 7. Экономика и управление». – Режим доступа: <https://www.belstu.by/booklibrary/list/science-publication/ispolzovanie-klyuchevykh-pokazatelei-ehffektivnosti-dlya-motivacii-personala-use-of-key-performance-indicators-to-motivate-staff.html>.
5. Утенин В.В. КРІ: ключевые показатели эффективности и практическая система мотивации персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/kljuchevye-pokazateli-jeffektivnosti-kpimotivacija-personala>.