

УДК 658

***ОЦЕНКА ВЕЛИЧИНЫ СТИМУЛИРУЮЩИХ ВЫПЛАТ СОТРУДНИКАМ  
КОМПАНИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ РАБОТЫ***

***Куликова Е.Б.***

*к.т.н., доцент,  
Российский университет транспорта,  
Москва, Россия*

***Мадяр О.Н.***

*к.т.н., доцент,  
Российский университет транспорта,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В статье рассмотрен вопрос премирования сотрудников ОАО «РЖД» с помощью системы КРІ и коэффициента результативности работы на основе выполнения корпоративных компетенций по параметрам поведенческих индикаторов. Компетенции сотрудника ОАО «РЖД» представлены в модели корпоративных компетенций, обновленной в 2019 году. Значения поведенческих индикаторов зависят от статистических данных и перспективных показателей, которые выдвигает компания для каждого уровня работника структуры ОАО «РЖД». По полученным результатам коэффициента результативности строится диаграмма резервов, направленная на повышение эффективности деятельности сотрудника, и рассчитывается его премиальное вознаграждение.

**Ключевые слова:** КРІ, управление персоналом, целевые показатели, премирование, коэффициент результативности, поведенческие индикаторы, модель корпоративных компетенций.

***ASSESSMENT OF THE VALUE OF INCENTIVE PAYMENTS TO  
EMPLOYEES OF THE COMPANY DEPENDING ON THE EFFICIENCY OF  
THEIR WORK***

***Kulikova E.B.***

*Ph.D. in Technology, Associate Professor,  
Russian University of Transport,  
Moscow, Russia*

***Madyar O.N.***

*Ph.D. in Technology, Associate Professor,  
Russian University of Transport,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** The article considers the issue of awarding employees of JSC "Russian Railways" with the help of the KPI system and the performance coefficient based on the performance of corporate competencies according to the parameters of behavioral indicators. The competencies of a Russian Railways employee are presented in the corporate competencies model, updated in 2019. The values of behavioral indicators depend on statistical data and perspective indicators that the company puts forward for each level of the employee structure of JSC "Russian Railways". Based on the results of the performance coefficient, a reserve diagram is constructed, aimed at improving the efficiency of the employee's activities, and his bonus remuneration is calculated.

**Keywords:** KPI, personnel management, targets, bonuses, performance coefficient, behavioral indicators, corporate competence model.

В мировой практике оценку эффективности работы сотрудников принято осуществлять с помощью системы KPI (Key Performance Indicator – ключевых показателей деятельности) – числовых показателей деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или результативности и эффективности процесса [13].

В общем виде все KPI компании, как правило, можно распределить между четырьмя укрупненными группами:

1. Процессные КРІ – оценивают непосредственно процесс работы сотрудников и его эффективность. По результатам анализа таких показателей можно выявить замедляющие факторы в работе коллектива.

2. Целевые КРІ – указывают, достигнуты ли сотрудником намеченные цели в результате выполненной работы.

3. КРІ внешней среды – показатели работы компании, не зависящие от работы сотрудников (например, скачки цен, форс-мажорные обстоятельства и пр.).

4. КРІ проекта – показатели, отражающие эффективность отдельно взятого проекта [4].

Руководителю любого предприятия очевидно, что управление персоналом, как ресурсом, является наиболее сложным процессом, требующим особого и постоянного внимания, а эффективность процессов управления персоналом существенным образом влияет на эффективность компании в целом [2]. Именно поэтому ключевым целевым показателем деятельности сотрудников уделяется особое внимание [1]. Во многих компаниях, использующих «западные» системы мотивации сотрудников и расчета переменной части заработной платы, выполнение КРІ является главным критерием оценки результатов работы сотрудников.

КРІ – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов. Для измерения и оценки ключевых показателей деятельности сотрудника, как правило, на практике рассчитывают индекс КРІ (1,7) и коэффициент результативности сотрудника (2).

$$\text{Индекс } KPI_i = \frac{F_i - B_i}{P_i - B_i} \quad (1)$$

где  $i$  – поведенческий индикатор;

$F_i$  – полученный результат работы сотрудника за определенный период времени по  $i$ -ому поведенческому индикатору;

$V_i$  – база, наихудшее допустимое значение КРІ по  $i$ -ому поведенческому индикатору. Это «нулевая» точка, начиная с которой отсчитывается результативность сотрудника. База не всегда должна устанавливаться из прошлых периодов. Это может быть фиксированная величина, которая компания вправе установить самостоятельно. В работе числовой показатель  $V_i$  будет равен данным, собранным за прошлый период (месяц);

$P_i$  – план, прогнозный результат сотрудника по  $i$ -ому поведенческому индикатору, благодаря которому компания может достичь желаемой цели;

Коэффициент результативности зависит от количества заданных сотруднику поведенческих индикаторов и важности каждого из них для текущих целей компании, с учетом полученного индекса КРІ по каждому поведенческому индикатору[14]:

$$K_{резул} = \sum_{i=1}^n \text{ИндексКРІ}_i \cdot Q_i \quad (2)$$

где  $K_{резул}$  – коэффициент, отражающий результативность сотрудника;

$n$  – количество рассматриваемых поведенческих индикаторов для оценки работы сотрудника компании;

$Q_i$  – вес для каждого показателя КРІ, зависящий от текущих приоритетов компании. Сумма весов всех показателей должна быть равна 1.

Насколько подобная система оценки результатов работы сотрудников компании применима, справедлива и эффективна?! В качестве примера рассмотрим действующую с 2007 года в ОАО «РЖД» Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» (далее – МКК), которая направлена на реализацию ценностей бренда «Российские железные дороги» и ассоциируется с личностными и профессиональными качествами сотрудников: совокупность знаний, умений, навыков, личных и деловых качеств, которые обеспечивают возможность сотруднику оперативно и эффективно выполнять возложенные на него функции и задачи. Очевидно – положительные установки компетенций и их своевременное выполнение должны позволять компании быстрее достигать

стратегических целей, а соответствующему сотруднику – приобретать дополнительную мотивацию для решения определенных задач. При этом важно отметить, что сегодня выполнение условий МКК носит рекомендательный характер для сотрудников, а выполнение целевых КРІ сотрудником не подлежит финансовому вознаграждению.

Анализ динамики изменения показателей кадрового блока холдинга РЖД позволил сделать следующие выводы: заработная плата сотрудников за 11 месяцев 2019 года по сравнению с аналогичным периодом 2018 года снизилась на 2,3%, что, в свою очередь, привело к росту сотрудников, уволившихся по собственному желанию, текучести кадров до 0,24%. В 2021 году процент сотрудников, уволенных по собственному желанию, достиг отметки 6,35% и продолжает расти. Сотрудники все больше начинают предпочитать частные компании, увольняясь из государственной монополии.

В 2021 году среднемесячная зарплата сотрудников холдинга составила 61 021 руб., что на 4,1% выше прошлого года. При этом уровень инфляции в 2021 году составил около 8% [12], поэтому предложить дополнительную финансовую мотивацию сотрудникам и одновременно повысить клиентоориентированность компании возможно за счет дополнительных выплат за качественное выполнение требований МКК.

Сложность внедрения финансовой мотивации заключается в правильной оценке весовых значений каждой компетенции сотрудника в рамках МКК и обоснованной привязке отдельных компетенций к денежному эквиваленту. Настоящая статья посвящена поиску возможных подходов для решения данной задачи.

В зависимости от должности сотрудника в компании корпоративные компетенции оцениваются для каждого уровня отдельно (рисунок 1).

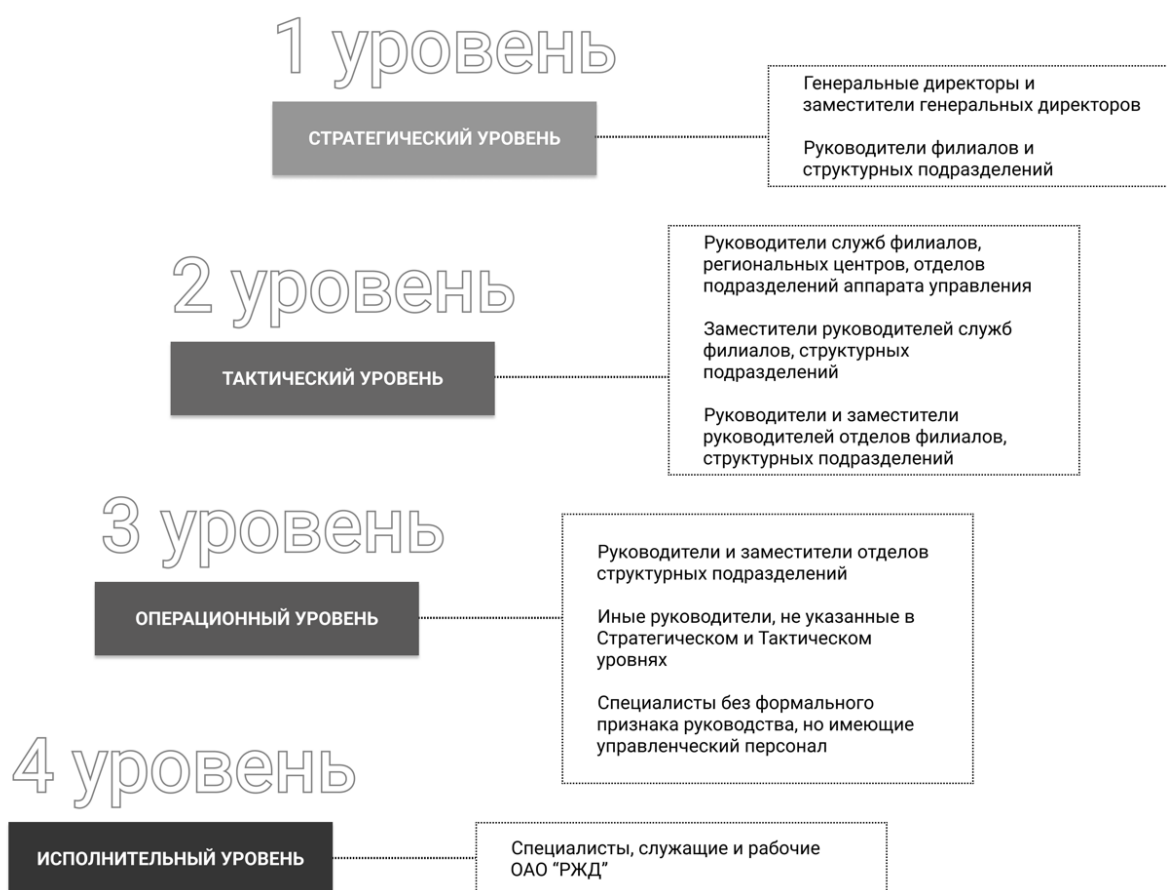


Рисунок 1 – Уровни должностей сотрудников ОАО «РЖД»<sup>1</sup>

Для определения размера премиальных выплат, которые полагаются сотруднику определенного уровня должности, необходимо произвести анализ корпоративных компетенций сотрудника, необходимых для выполнения каждого показателя (KPI), определить поведенческие индикаторы каждой компетенции из МКК и определить критерии оценивания каждого индикатора. При этом руководствоваться рядом правил:

- количество ключевых показателей для соответствующего сотрудника должно быть не больше 3-5, что позволит точно отразить личные результаты деятельности сотрудника компании, оценить полноту выполнения поставленных перед ним задач, его инициативность в работе компании, объемы и качество выполняемой работы [5];

<sup>1</sup> Авторская разработка

- цели, поставленные перед сотрудником, должны быть достижимыми. Сотрудник должен понимать, что критерии оценки каждой компетенции должны быть выполнимые;

- поведенческий индикатор компетенции должен находиться в рамках ответственности того, чью эффективность предполагается оценить. Сотрудник должен отвечать исключительно за свою работу, а не за работу своего отдела.

Для примера возьмем должность сотрудника исполнительного уровня – инженера 1-ой категории отдела информатизации службы технической политики Дирекции скоростного сообщения – филиала ОАО «РЖД». Анализ должностных обязанностей сотрудника и среднемесячных показателей его работы позволил сформировать по каждой компетенции свои поведенческие индикаторы с критериями их оценивания (таблица 1).

Таблица 1 - Показатели КРІ сотрудника исполнительного уровня, требуемый набор компетенций и поведенческих индикаторов

Показатель (КРІ)	Компетенция сотрудника ОАО «РЖД»	Поведенческие индикаторы компетенции
Оперативные показатели	Ответственность за результат	Результаты и количество завершенных поручений
		Количество выполненных задач по установленным договоренностям и взятым на себя обязательствам
Качественные показатели	Самоорганизация	Количество выполненных задач в установленные руководством сроки
	Личная инновативность, аналитическое мышление	Количество предложенных и внедренных новых перспективных идей и лучших практик в рамках своей ответственности
	Личная клиентоориентированность	Рост уровня удовлетворенности клиентов, положительных отзывов, рост количества клиентов
Индивидуальные показатели	Раскрытие собственного потенциала	Количество дополнительно полученных компетенций в профессиональной сфере
	Личная клиентоориентированность	Рост количества постоянных клиентов
	Эффективная коммуникация	Количество положительных оценок коммуникабельности сотрудника, выставленных коллегами

Анализ статистических данных по каждому поведенческому индикатору компетенции сотрудника на рассматриваемой должности с 2019 по 2021 годы

позволил зафиксировать их базовые (среднестатистические) и фактические значения, которые находятся в ежемесячных отчетах работников и сводном годовом отчете компании. Плановые значения было предложено принять увеличенными на 10% [8].

Весовые значения (степень важности) каждого показателя КРІ определяются методом ранжирования, который может устанавливать сам работодатель в зависимости от задач, стоящих перед компанией (таблица 2)[3,6].



Таблица 2 – Расчет индексов КРІ инженера 1-ой категории отдела информатизации службы технической политики Дирекции скоростного сообщения – филиала ОАО «РЖД»

Показатель (КРІ)	Компетенция сотрудника ОАО «РЖД»	Поведенческие индикаторы компетенции	Статистические данные (средние показатели за месяц), $V_i$	Плановое значение (увеличить на 10%), $P_i$	Вес, $Q_i$	Фактическое значение, $F_i$	Индекс КРІ	Коэффициент результативности
Оперативные показатели	Ответственность за результат	Результаты и количество завершённых поручений	10	11	0,05	12	<b>2,0</b>	<b>0,1</b>
		Количество выполненных задач по установленным договоренностям и взятым на себя обязательствам	2	3	0,1	3	<b>1,0</b>	<b>0,1</b>
Качественные показатели	Самоорганизация	Количество выполненных задач в установленные руководством сроки	20	22	0,1	23	<b>1,5</b>	<b>0,3</b>
	Личная инновативность, аналитическое мышление	Количество предложенных и внедренных новых перспективных идей, и лучших практик в рамках своей ответственности	15	17	0,05	18	<b>1,5</b>	<b>0,1</b>
	Личная клиентоориентированность	Рост уровня удовлетворенности клиентов, положительных отзывов, рост количества клиентов	30	33	0,2	34	<b>1,3</b>	<b>0,3</b>
Индивидуальные показатели	Раскрытие собственного потенциала	Количество дополнительно полученных компетенций в профессиональной сфере	1	2	0,05	1	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	Личная клиентоориентированность	Рост количества постоянных клиентов	3	4	0,05	2	<b>-1,0</b>	<b>-0,3</b>
	Эффективная коммуникация	Количество положительных оценок коммуникабельности	4	5	0,05	3	<b>-1,0</b>	<b>-0,1</b>

		сотрудника, выставленных коллегами						
<b>ИТОГО</b>								<b>0,5</b>

Для каждого показателя КРІ и его поведенческих индикаторов по результатам расчетов индекса КРІ строится диаграмма резервов повышения эффективности деятельности соответствующего сотрудника (рисунок 2).

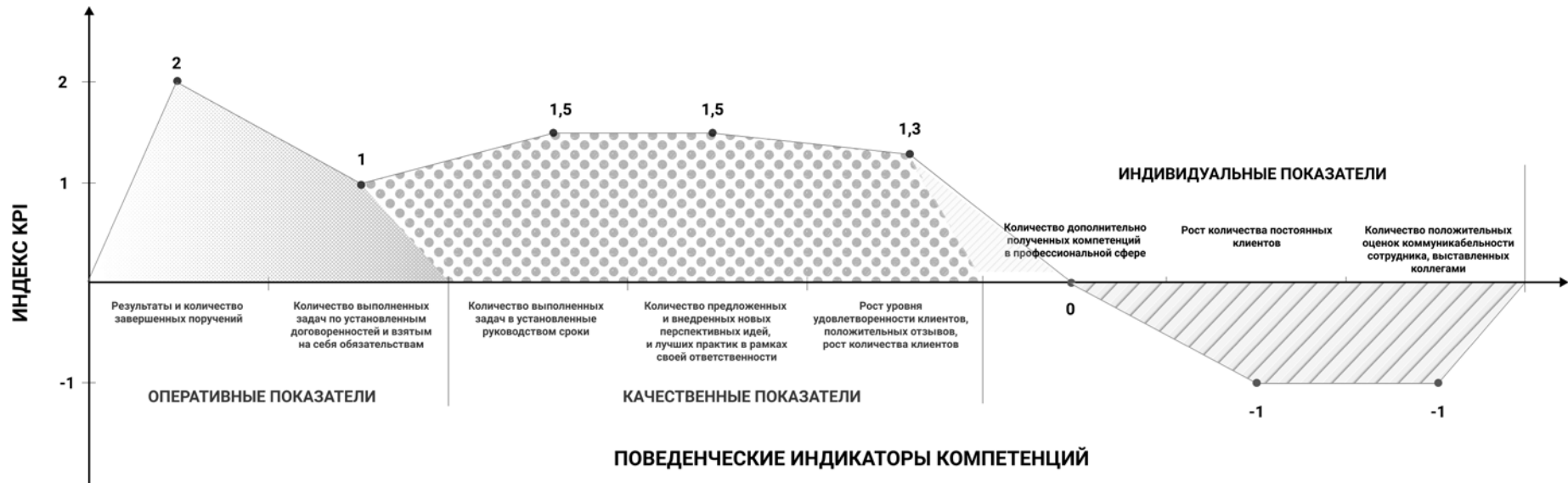


Рисунок 2 – Индексы КРІ по оперативным, качественным и индивидуальным показателям работы сотрудника<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Авторская разработка

На графике видно, что по всем показателям КРІ, кроме индивидуальных, сотрудник выполняет или перевыполняет нормируемый объем работы. Индивидуальные показатели, которые в большей степени направлены на личностные качества сотрудника и его отношение к саморазвитию в сфере деятельности компании, находятся в пределах нормы по поведенческому индикатору «Количество дополнительно полученных компетенций в профессиональной сфере», отрицательные результаты получились по индикаторам «Рост количества постоянных клиентов» и «Количество положительных оценок коммуникабельности сотрудника, выставленных коллегами».

Для расчета премиального вознаграждения сотрудника за выполненные поведенческие индикаторы компетенций необходимо просуммировать, получившийся в таблице 2, коэффициент результативности сотрудника по всем показателям. В примере он составил 50%. Расчёт премии для каждого сотрудника будет зависеть от общей суммы вознаграждений, которую предоставляет работодатель компании, в качестве поощрения за результативность выполненной работы и фиксированной ставки заработной платы сотрудника.

Если общая сумма вознаграждения компании составляет 100 000 руб., размер фиксированной ставки сотрудника примем как среднюю заработную плату сотрудников холдинга ОАО «РЖД», т.е. 61 021 руб., то премиальная часть инженера 1-ой категории будет составлять 38 979 руб. при 100% выполнении требований к поведенческим индикаторам компетенций. Для сотрудника с коэффициентом результативности 49,1% размер надбавки за высокие показатели работы будет рассчитывать по формуле (3)[11, 15]:

$$\text{Надбавка} = 38\,979 \cdot 50\% = 19\,490 \text{ руб.} \quad (3)$$

Оценка результатов деятельности сотрудников по МКК и их денежная мотивация за качественное выполнение показателей КРІ позволят компании повысить клиентоориентированность, достичь увеличения прибыли за счет

удержания и привлечения новых клиентов и, в целом, повысить привлекательность и ценность бренда [10].

### **Библиографический список:**

1. Бойко А.В., Загородняя Ю.Е. Проблемы разработки ключевых показателей эффективности в интегрированной отчетности // Современный взгляд на будущее науки сборник статей Международной научно-практической конференции. 2016. С. 91-98

2. Бородина Ю.Б., Савельева М.Ю. Отчётность в области устойчивого развития: место в системе нефинансовых отчётов, руководство к применению// Современное коммуникационное пространство: анализ состояния и тенденции развития: сборник научных трудов по материалам Международной научнопрактической конференции: в 2 частях. Под редакцией И.В. Архиповой; Министерство образования и науки РФ, Новосибирский государственный педагогический университет 2016, С. 64-67.

3. Вакуленко С.П. Организация перевозок на малоинтенсивных железнодорожных линиях /С.П. Вакуленко, Н.Ю. Евренова // В сборнике: Транспорт: проблемы, цели, перспективы (transport 2021). Материалы II Всероссийской научно-технической конференции с международным участием. Под редакцией Е.В. Чабановой. Пермь, 2021. С. 546-548.

4. Еремина, Г. А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Науковедение [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/5.pdf>. (дата обращения: 27.11.2019).

5. Жучкин В. А., Быценко Р. Р. Совершенствование системы управления персоналом и повышение эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии // Молодой ученый. 2018. № 30. С. 32–35. <https://moluch.ru/archive/216/52171>

6. Каппес А.А. Система ключевых показателей в интегрированной отчётности // Современные тенденции развития науки и технологий: сборник

научных трудов по материалам XII Международной научнопрактической конференции 31 марта 2016.: - Белгород - 2016. - №3-9. - С.66-69

7. Колосовская, Н. В. Сущность ключевых показателей эффективности (KPI) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tgu-  
www.woa/wa/Main?textid=3024&level1=main&level2=articles](http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tgu-<br/>www.woa/wa/Main?textid=3024&level1=main&level2=articles)

8. Кузнецова, Н. Б. Оценка трудового вклада и эффективности труда работников // Молодой ученый [Электронный ресурс] / Н. Б. Кузнецова, А. Ш. Галимова. URL: <https://moluch.ru/archive/48/5983>.

9. Куликов, В. С. Факторный анализ в аудите эффективности использования средств на вознаграждение персонала // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 15. С. 65–72.

10. Максимова Е.С., Шмаль В.Н. Развитие теории управления рисками // Т-Сomm: Телекоммуникации и транспорт. 2022. Т. 16. № 2. С. 39-46.

11. Нестеренко П.Е., Кожанов Н.Т. Система стимулирующих выплат KPI// Научные исследования и разработки молодых ученых. 2015, № 5. С. 265-268.

12. Отчет Банка России. Динамика потребительских цен (информационно-аналитический комментарий) –2022. №12 (72) С. 1-6. [Электронный ресурс]. URL: [https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1647519732&tld=ru&lang=ru&name=CPD\\_2021-12.pdf](https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1647519732&tld=ru&lang=ru&name=CPD_2021-12.pdf)

13. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. «Современный экономический словарь. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.» - ИНФРА-М, 2011 // [Электронный ресурс]: URL <http://www.consultant.ru>

14. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон (перевод Павлова М.А.) «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action»/«Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» - Олимп-Бизнес, 2014 – 314с.

15. Черепанов, Е. В. Материальное стимулирование на основе ключевых показателей // Молодой ученый. 2017. № 11. С. 290–295. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/145/40542/>

*Оригинальность 94%*