

УДК 331.101.3

**СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕХАНИЗМЕ
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРАКТИЧЕСКИЙ
АСПЕКТЫ**

*Коробова Е.Н., к.э.н., доц., Савицкая К.Д., маг.
Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: персонал, мотивация, ключевые показатели эффективности.

Реферат. В статье рассматривается сущность системы ключевых показателей деятельности. Изучен опыт реализации данной системы деловой оценки персонала. Обоснована необходимость введения системы ключевых показателей деятельности на белорусских предприятиях. Дана оценка сложностей на пути внедрения данной системы.

В настоящее время появляется необходимость разработки и внедрения эффективной системы мотивации посредством системы ключевых показателей деятельности (KPI). Key Performance Indicators (ключевые показатели деятельности) – это система, которая дает организации возможность оценить свое состояние, помогает в анализе реализации стратегии, а также позволяет контролировать деловую активность сотрудников в реальном времени. Суть данной системы заключается в разработке ключевых показателей деятельности отдельной категории работников, на основании выполнения которых впоследствии определяется размер переменной части заработной платы этого работника. Данная система активно функционирует и положительно зарекомендовала себя в странах Европы, а также в США, так как она является универсальной, то есть оказывает влияние не только на мотивацию работника, но и на другие аспекты его деятельности в организации. Система KPI несомненно обладает огромным количеством положительных эффектов от внедрения ее на предприятии, однако при неправильном подходе к разработке этих показателей или внедрении данной системы возникают и отрицательные моменты.

В современном мире достаточно остро стоит вопрос мотивации персонала. До сих пор на многих предприятиях в Республике Беларусь у работников различных категорий действует постсоветская установка «пришел – отбыл положенное время – получил получку». Но на сегодняшний день в динамично развивающемся мире нужно побуждать людей работать эффективно, тем самым зарабатывать себе заработную плату. И, если, например, с работниками-сдельщиками все прозрачно: прямая зависимость между результатом и вознаграждением, то относительно работников интеллектуального труда остается открытым вопрос количественной оценки результатов труда. В этих условиях необходимо изменять систему мотивации и внедрять такой инструмент, который бы позволил гибко оценивать результаты труда и влиять на уровень вознаграждения. В управленческой практике широкое распространение и популярность получила система KPI, так как она обладает универсальностью.

Key Performance Indicators (ключевые показатели деятельности) – это система, которая дает организации возможность оценить свое состояние, помогает в анализе реализации стратегии, а также позволяет контролировать деловую активность сотрудников в реальном времени [2, с. 5].

Суть данной системы заключается в разработке ключевых показателей деятельности для каждой категории работников, после чего каждому показателю присваивается балл. В конце отчетного периода (неделя, месяц, квартал) фактические значения показателей сверяются с плановыми и корректируется этот балл. Таким образом работник сам формирует свою заработную плату, путем увеличения или уменьшения размера ее переменной части.

Данная система уже достаточно распространена и обрела популярность в Европе и США. Самый яркий пример использования данной системы российским ОАО «Газпром» – круп-

нейшей компанией России, мировым лидером отрасли, самой прибыльной компанией мира в 2011 году (по данным журнала Forbes) [5, с. 120]. Поскольку введение системы оценок и показателей эффективности – это правительственная линия, то ОАО «Газпром» не может игнорировать ее, так как высший орган управления компании – собрание акционеров, а самый крупный ее акционер – государство, в лице Росимущества (38,37 %) и других государственных учреждений.

Система КРІ была введена впервые в ОАО «Газпром» в «Программе инновационного развития». Была разработана система КРІ, состоящая из 7 основных групп, которые охватывают все области деятельности ОАО «Газпром»: доля затрат на НИОКР в выручке; снижение эксплуатационных затрат в проектах за счет применения инновационных технологий; снижение удельного расхода топливно-энергетических ресурсов на собственные технологические нужды и потери; снижение удельных выбросов парниковых газов в СО₂-эквиваленте; частота несчастных случаев на производстве; прирост количества используемых патентов и лицензий; рост производительности труда.

В результате ввода в практику и применения результатов КРІ ОАО «Газпром» заметно улучшила свою научную инновационную деятельность: в мае 2012 года по рейтингу программ инновационного развития российских компаний с государственным участием заняла 5-ое место и получила оценку 3,7 балла из 5. А к 2020 году ОАО «Газпром» планирует улучшить эти показатели до максимума [5, с. 120].

В Республике Беларусь необходимость внедрения данной системы очевидна. В целях исследования эффективности действующей системы мотивации на отечественных предприятиях был проведен опрос на примере ОАО «Знамя индустриализации» для того, чтобы наглядно увидеть, как работники оценивают и понимают действующую у них систему мотивации. Для информативности результатов была определена репрезентативная выборка с доверительным интервалом, равным 10 %, доверительной вероятностью – 85 %. В результате размер репрезентативной выборки составил 48 человек, структура которой выглядит следующим образом: руководители – 6,25 %, специалисты – 10,42 %, рабочие – 83,33 %. Результат проведенного опроса показал, что 72,92 % сотрудников не удовлетворены действующей системой мотивации, они не понимают, как она функционирует, и считают, что она нуждается в корректировке. И такая ситуация отмечается на многих предприятиях в Республике Беларусь, что ещё раз подчеркивает важность и необходимость изменения действующих в настоящее время подходов к мотивации сотрудников. Одним из инструментов совершенствования может стать разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности деятельности.

Внедрение системы КРІ дает массу положительных эффектов:

1. Мощный инструмент мотивации персонала, так как выполнение разработанных показателей влияет на размер премии.

2. Каждый сотрудник может видеть значимость своей работы для предприятия, объективно оценивать свой вклад в формировании итоговых результатов деятельности предприятия.

3. За каждым работником «закрепляются» определенные показатели, в связи с чем контроль за его работой становится прозрачнее.

4. Проявляется ее влияние на систему повышения квалификации работников. В связи с тем, что за выполнение ключевых показателей работнику начисляются баллы, то, соответственно, за выполнение более сложных задач баллов будет начисляться больше, что будет являться для работника стимулом для повышения своей квалификации.

5. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда, так как повышается справедливость и прозрачность начисления заработной платы.

6. Повышается уровень удовлетворенности условиями труда.

7. Появляется наглядная для работника зависимость размера полученной заработной платы от объема и качества выполненной работы.

8. Все сотрудники организации начинают работать в одном направлении на достижение главной ее цели, так как их действия будут скоординированы.

Но, как и любая система, КРІ не лишена недостатков. Главные отрицательные моменты появляются ещё на этапе разработки ключевых показателей деятельности. К ним можно от-

нести чрезмерное количество ключевых показателей, которые работник не сможет охватить, а также установление слишком высоких плановых значений ключевых показателей, что, в свою очередь, демотивирует работника, так как он не сможет достигнуть даже планового значения показателей, тем самым уменьшая размер заработной платы. Также отрицательным является и то, что сложно разработать, показатели, которые будут иметь одинаковую цену. Поэтому работник может все свои усилия направлять на достижение и перевыполнение более «дорогих» показателей, осознанно не выполняя «дешевые». Можно ещё сказать и об отрицании данной системы со стороны некоторых сотрудников, ведь нововведения не всегда протекают гладко [1].

Это ряд проблем, которые выделила мировая практика во время использования системы КРІ, но существуют также проблемы, которые будут актуальны именно для Республики Беларусь. К ним можно отнести:

- 1) недостаточное количество специалистов, которые имеют теоретические и практические знания и навыки по формированию, внедрению и реализации КРІ;
- 2) недостаточное методическое обеспечение по разработке КРІ;
- 3) нет активной заинтересованности менеджмента организации во внедрении данной системы, так как это повлечет за собой полное изменение действующей системы мотивации;
- 4) контроль и оценка выполнения ключевых показателей сотрудниками должны быть вменены в обязанности отдельного работника, что повлечет за собой дополнительные затраты на персонал, что в современных условиях хозяйствования многие субъекты хозяйствования стремятся минимизировать;
- 5) отсутствует отработанный механизм оценки эффективности реализации КРІ в организациях Республики Беларусь.

Таким образом, система КРІ на сегодняшний день является универсальным инструментом повышения эффективности деятельности организаций. Ее внедрение способно значительно повысить мотивацию персонала. При этом на микроуровне существует достаточно барьеров по ее внедрению.

Список использованных источников

1. Кириллова, О. Г. Преимущества и недостатки оценки персонала на основе использования системы показателей КРІ / О. Г. Кириллова, А. А. Горенко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. – № 12.
2. Клочков, А. К. КРІ и мотивация персонала : учебник / А. К. Клочков. – Москва : Эксмо, 2010. – 105 с.
3. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – Москва : Дело, 2007. – 232 с.
4. Марр, Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер : учебник / Б. Марр. – Москва : Лаборатория знаний, 2016. – 340 с.
5. Родин, И. И. Введение КРІ и результаты его применения в России / И. И. Родин // Экономика, Статистика и Информатика, 2016. – № 1. – С. 120–123.
6. Коробова, Е. Н. Исследование системы развития персонала в организациях Республики Беларусь / Е. Н. Коробова, Е. С. Гончарова // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2018. – № 1(34). – С. 156.
7. Алексеева, Е. А. Исследование управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь / Е. А. Алексеева // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2017. – № 2 (33). – С. 115–121.