

Внедрение ключевых показателей эффективности мотивации персонала

Горлов В.В., доктор экономических наук профессор кафедры менеджмента, Московский экономический институт, профессор кафедры финансового менеджмента РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, Москва, Россия

Крапивин К.П., РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, Москва, Россия

Сурат В.И., доцент, Московский экономический институт, Москва, Россия

Аннотация. Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда, а, следовательно, один из способов повышения результативности деятельности организации. Именно поэтому мотивации должно уделяться достаточно внимания. Выбор конкретных методов мотивации зависит от множества факторов. Из уже имеющихся современных методов мотивации персонала система мотивации на базе ключевых показателей эффективности – наиболее результативная. Данная система предусматривает взаимосвязь денежного вознаграждения работников с достижением целей организации. Система ключевых показателей эффективности ориентирует сотрудников на достижение как краткосрочных, так и долгосрочных целей, а также на увеличение своего индивидуального вклада в деятельность всей организации. Данная система – мощный инструмент регулирования деятельности организации, поэтому следует внимательно относиться к ее внедрению и реализации на практике.

В работе проведен обзор аналитической литературы по выбранной тематике, а также принципов внедрения данной системы. Применение системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности апробировано на примере предприятия ООО СК «РУСВЬЕТПЕТРО». Результаты апробации говорят о том, что данную методику можно начать использовать в других организациях топливно-энергетического комплекса, что поможет повысить уровень и качество работы, благодаря увеличению числа мотивированных сотрудников.

Ключевые слова: персонал, организация, эффективность, мотивация, ключевые показатели эффективности.

Implementation of key performance indicators of staff motivation

Gorlov V.V., Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Moscow Economic Institute, Professor of the Department of Finance Management, Gubkin Russian state University of oil and gas, Moscow, Russia

Krapivin K.P., Gubkin Russian state University of oil and gas, Moscow, Russia

Surat V.I., Associate Professor, Moscow Economic Institute, Moscow, Russia

Annotation. Motivation of staff one of the ways to improve productivity and increase the effectiveness of the organization-similarity. That's why motivation should be given enough attention. Selection of specific methods of motivation depends on many factors. The most effective method of motivation is a motivation system based on key performance indicators. This system provides the relationship of remuneration of employees to the achievement of organizational goals. The system of key performance indicators directs employees to achieve both short-term and long-term goals, as well as to increase their individual contribution to the entire organization. This system – a powerful tool for regulating the activities of the organization, so be attentive to its implementation and realization of it in practice.

The article provides an overview of the analytical literature on selected topics, and outlines the basic principles for the implementation of this system. Application of motivation system based on key performance indicators approved by the example of the enterprise of «RUSVIETPETRO». Results of testing indicate that this technique can be implemented in other organizations of the Russian Federation, which will help improve the level and quality of their work, by increasing the number of motivated employees.

Keywords: staff, organization, efficiency, motivation, key performance indicators.

Повышение эффективности деятельности организации возможно только при высоком уровне заинтересованности в конечных результатах. Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов можно путем выстраивания четкой зависимости вознаграждения от решения поставленных задач. В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе КРІ (сокращение от англ. Key Performance Indicator) – ключевые показатели эффективности. Перевод и русская аббревиатура не совпадают, потому что если КРІ образован путем предварительного определения цели, тогда это название правомерно, в противном случае используется любой другой термин (коэффициент трудового участия, коэффициент полезного действия, показатель производительности и т. п.).

Основные сложности возникают на этапе внедрения системы КРІ, если она воспринимается только как система мотивации, а не как система управления по целям. Управление по целям является одним из ведущих методов управления бизнесом и персоналом. Метод предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических корпоративных целей, что является одним из основных факторов, гарантирующих успешные перспективы развития предприятия в динамичной рыночной сфере.

В работе рассмотрены основные принципы построения деятельности организации на основе ключевых показателей эффективности и предложен алгоритм использования КРІ.

Основная часть. Большинство теоретиков современных систем мотивации (Д. Ульрих, Д.П. Нортон, Р.С. Каплан и другие) делают выводы о ведущей роли системы КРІ в достижении требуемых результатов, т. к. она позволяет обосновать выплаты вознаграждения, а сотрудникам дает возможность получать и увеличивать доход в четкой зависимости от приложенных усилий.

На основе оценки эффективности деятельности сотрудников руководство компании может разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в области вознаграждений и, что немаловажно, выявлять сотрудников, не

соответствующих требованиям занимаемых ими должностей. Все это не только повышает эффективность управления, но и помогает сотрудникам лучше понять связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании.

KPI и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, так как с помощью данных показателей (KPI) можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании. В зависимости от стратегии компании различают разные KPI.

Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

- запаздывающие – отражают результаты деятельности по истечении периода;
- опережающие – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении.

К запаздывающим относятся финансовые показатели, которые демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом.

Оперативные (опережающие) показатели, рассказывают о текущей деятельности подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также каково качество процессов и продукции, степень удовлетворенности заказчиков.

В основном их применяют для определения результативности работы административно-управленческого персонала. Например, в стратегической цели «увеличить средний доход на клиента с 10 до 15 руб. на 2018 г.» ключевым показателем эффективности является «средний доход на клиента». KPI – это не ключевые факторы успеха. В примере выше ключевыми факторами успеха будет что-либо, что необходимо, чтобы достичь указанной цели, например, организация производства нового продукта.

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе в зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

Мотивация персонала на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, мотивирующей на выполнение должностных обязанностей самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработная плата. Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей предприятия. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы KPI увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала. Внедрение системы управления и мотивации с помощью KPI требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимости от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во время мирового кризиса.

Как следует из данных, приведенных в табл. 1, в мотивации на базе KPI можно учесть практически все потребности сотрудника.

На основе оценки эффективности деятельности сотрудников руководство компании может разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в

области вознаграждения и, что немаловажно, выявить сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей.

Оценка выполнения КРІ происходит в специальных таблицах – «Матрица КРІ». Пример такой матрицы приведен в табл. 2.

В матрицу сначала вписывается цель, затем вписывается КРІ, т.е. показатель, который будет характеризовать уровень выполнения цели. Каждой цели присваивается значение веса в процентах, т. е. обозначается ее значимость. Далее вписываются плановые и фактические значения того или иного показателя и рассчитывается индекс (темп роста) выполнения КРІ. После расчета индекса подсчитываются итоги в зависимости от значимости той или иной цели. В конце определяется тренд, т. е. тенденция к росту или снижению показателя.

Таблица 1

Соотношение потребностей сотрудников и технологий мотивации

Потребность	Основной способ воздействия	Меры	Технология
Приобретение	Разработка эффективных систем дифференцированного вознаграждения	Четко связывать вознаграждение с качеством и результатами работы; Платить не меньше конкурентов; Подчеркивать разницу между хорошими сотрудниками и не очень.	Система КРІ; Система грейдов.
Привязанность	Разработка и поддержание корпоративной культуры	Поощрять в коллективе дружбу и взаимовыручку	Обучение; Корпоративная культура; Корпоративные программы.
Понимание	Применение инструментов целевого управления. Определение должностных обязанностей и регламентация бизнес-процессов	Четко определять должностные обязанности; Ставить перед сотрудниками четкие цели и задачи; Добиться понимания вклада сотрудника в общее дело.	Система грейдов; Система КРІ; Описание и регламентация бизнес-процессов.
Защищенность	Справедливые и демократические принципы управления и распределения ресурсов	Обеспечить прозрачность процедур управления; Сформировать осознание справедливости процессов; Укреплять доверие, показать механизм выделения денег.	Система грейдов; Система КРІ.

Любой КРІ имеет свой так называемый жизненный цикл. Сначала, когда показатель вводится, он стимулирует сотрудников, и эффективность работы возрастает. Однако со временем его воздействие ослабевает, и тогда его

необходимо пересмотреть или вообще отменить. Поэтому предприятие должно непрерывно анализировать эффективность системы мотивации на базе КРІ.

По статистике изменение набора показателей происходит не чаще одного раза в год. Если на предприятии работает более 100 человек, то пересмотр показателей чаще, чем раз в год, будет достаточно сложным и трудоемким процессом. Более часто рассмотрение и установление новых показателей осуществляется из-за изменения функций сотрудника; стратегических приоритетов; при необходимости улучшения используемых показателей.

Если КРІ недостаточно точно трансформируют стратегию и цели предприятия в конкретные ежедневные действия, то предприятие может периодически сталкиваться с определенными проблемами, например, разбалансировка целей у разных сотрудников, что ведет к снижению эффективности и разочарованию в системе.

Таблица 2

Пример оформления «Матрица КРІ»

Цель	КРІ	Вес, %	Ед. изм.	План	Факт	Индекс, %	Итог, %	Тренд
...
Итого								

Переменная часть – часть денежного вознаграждения, выполняющая роль четкой мотивации сотрудников к результатам деятельности через КРІ (ежемесячные, ежеквартальные, полугодовые и годовые премии).

Для расчета размера премии может быть использована формула, которая 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.

Источники премирования планируется изыскивать из фонда заработной платы; прибыли предприятия; экономии фонда оплаты труда; полученной дополнительной части прибыли; экономии оборотных средств, сырья и материалов.

Рассмотрим механизм применения системы КРІ на примере компании ООО СК «РУСВЬЕТПЕТРО».

В исследовании участвовал весь второй уровень руководителей по классификации КРІ, а именно: Первый заместитель генерального директора; Главный инженер; Заместитель генерального директора по экономике и финансам; Заместитель генерального директора по капитальному строительству; Главный геолог; Заместитель генерального директора по скважинным операциям; Главный бухгалтер; Заместитель генерального директора по МТО и Логистике; Заместитель генерального директора по общим вопросам; Начальник управления по работе с персоналом.

В табл. 3 приведены ключевые показатели эффективности (цели) и поправочные коэффициенты, значение которых зависит от процента выполнения поставленных целей.

За каждым работником были закреплены несколько целей, каждая из которых имеет удельный вес для каждого сотрудника в отдельности (табл. 4).

Таблица 3

КПЭ (цели) и поправочные коэффициенты

Корпоративные КПЭ	Варианты выполнения, %				
	К1 = 0,2	К2 = 0,3	К3 = 0,4	К4 = 0,5	К5 = 0,6
1. Увеличить NPV актива	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100
2. Увеличить валовый объем добычи у.е.	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100
3. Дополнительная добыча от ВНС	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100
4. FCF	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100
5. EBITDA	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100
6. REVEX	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100
7. OPEX	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100
8. CAPEX	0–30	31–40	51–80	81–90	90–100

Удельный вес для каждого сотрудника

Сотрудник	Удельный вес целей, %							
	Увеличить NPV актива	Увеличить валовый объём добычи у.е.	Дополнительная добыча от ВНС	FCF	ЕВИТДА	REVEX	ОРЕХ	САРЕХ
Первый ЗГД	30	10	10	10	10	10	10	10
Главный инженер	-	-	-	-	-	20	40	40
ЗГД по ЭиФ	25	-	-	25	25	-	25	-
ЗГД по КС	-	-	10	-	-	30	30	30
ЗГД по СО	-	40	40	-	-	20	-	-
Главный геолог	-	50	50	-	-	-	-	-
ЗГД по МТО и Логистике	25	-	-	25	25	-	25	-
ЗГД по ОВ	30	10	10	10	10	10	10	10
Начальник управления по работе с персоналом	10	-	-	25	25	-	40	-
Главный бухгалтер	25	-	-	25	25	-	25	-

За каждым работником были закреплены несколько целей, каждая из которых имеет удельный вес для каждого сотрудника в отдельности (табл. 4).

Все эти цели были доведены до каждого из восьми работников в январе 2018 г., по состоянию на 01.12.2018 г. данные цели достигнуты работниками следующим образом (табл. 5).

В табл. 6 приведен расчет заработной платы работников, а также процента премии до и после внедрения системы КРІ.

- Процент выполнения цели, %;
- Вес КРІ в цели – устанавливается в % (в совокупности 100%);
- К1, К2, К3 поправочный коэффициент выполнения КРІ.

Таблица 5

Достижение целей

Сотрудник	Выполнение цели, %							
	Увеличить NPV актива	Увеличить валовый объём добычи у.е.	Дополнительная добыча от ВНС	FCF	ЕВITDA	REVEX	OPEX	CAPEX
Первый ЗГД	87	78	72	86	93	73	81	74
Главный инженер	-	-	-	-	-	87	85	98
ЗГД по ЭиФ	96	-	72	89	96	-	82	-
ЗГД по КС	-	-	89	-	-	87	78	86
ЗГД по СО	-	96	91	-	-	98	-	-
Главный геолог	-	92	95	-	-	-	-	-
ЗГД по МТО и Логистике	74	-	78	82	79	-	83	-
ЗГД по ОВ	83	73	72	81	88	73	76	74
Начальник управления по работе с персоналом	72	-	-	84	81	-	97	-
Главный бухгалтер	91	-	-	94	92	-	86	-

Таблица 6

Расчет заработной платы работников, а также процента премии

Наименование должности	Тарифная (базовая часть), оклад, млн. руб.	Процент премии		Итого начисленная зарплата, млн. руб.		Абсолютное изменение (+/-), млн. руб.
		До мероприятия	После мероприятия	До мероприятия	После мероприятия	
1	2	3	4	5	6	7
Первый ЗГД	4,25	30,00%	50,00%	5,53	6,38	0,85
1	2	3	4	5	6	7
Главный инженер	3,5	25,00%	42,50%	5,31	6,06	0,75
ЗГД по ЭиФ	4	25,00%	45,00%	5,31	6,16	0,85
ЗГД по КС	3,5	25,00%	47,50%	5,31	6,27	0,96
ЗГД по СО	3,75	25,00%	45,00%	5,31	6,16	0,85
Главный геолог	3,65	25,00%	40,00%	5,31	5,95	0,64
ЗГД по МТО и Логистике	3,5	25,00%	47,50%	5,31	6,27	0,96
ЗГД по ОВ	4	30,00%	50,00%	5,53	6,38	0,85
Начальник управления по работе с персоналом	3,25	20,00%	40,00%	5,10	5,95	0,85
Главный бухгалтер	4,1	30,00%	47,50%	5,53	6,27	0,74
ИТОГО	-	-	-	53,55	61,85	8,30

Расчет экономического эффекта от применения системы мотивации

Показатели	До меро- приятия	После меро- приятия	Темп прироста (+/-), %
Увеличить NPV актива тыс.руб.	65 754,362	75 635,931	15,03%
Увеличить валовый объем добычи тыс.т.у.е.	289 238	345 828	19,57%
Дополнительная добыча от ВНС тыс.т.у.е.	12 849	14 729	14,63%
FCF тыс.руб.	11 893,719	14 239,124	19,72%
ЕВITDA тыс.руб.	48 992,823	58 192,127	18,78%
REVEX тыс.руб.	91,421	76,279	-16,56%
ОРЕХ тыс.руб.	6 578,345	5 673,721	-13,75%
САРЕХ тыс.руб.	18 273,481	15 239,673	-16,60%

В табл. 7 приведен расчет экономического эффекта, полученного в результате применения предложенной системы мотивации на ключевых показателях эффективности. Таким образом, в результате внедрения системы КРІ вырос NPV на 15,03%, вырос валовый объем добычи углеводородного сырья на 19,57%, зафиксирована дополнительная добыча сырья от ВНС на 14,63%, также вырос FCF на 19,72%. Как следствие, увеличилась ЕВITDA на 18,78%, а REVEX, ОРЕХ и САРЕХ сократились на 16,56%, 13,74% и 16,60% соответственно.

Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной системой мотивации сотрудников является «мотивация на результат». Результаты работы сотрудников фиксируются с помощью КРІ (Ключевых Показателей Эффективности). КРІ и мотивация персонала позволяют существенно улучшить эффективность и производительность работы компании. Исследование, проведенное на ООО СК «РУСВЬЕТПЕТРО» показывает, что применение системы ключевых показателей эффективности повышает мотивацию персонала, возрастает удовлетворенность трудом, что в любом случае сказывается на снижении текучести кадров. Все это дает основания предположить, что данный опыт будет полезен для использования и в других организациях России.

Библиографический список

1. Гинзбург М.Ю., Краснова Л.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях нефтяной и газовой промышленности: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2016. – 352с.
2. Горлов В.В., Сурат И.Л. Управление службой бухгалтерского учета в организации / В.В. Горлов, И.Л. Сурат. – М.: Дашков и К, 2018. – 171 с.
3. Исламгалиева Е.Р. Современные системы оплаты труда: Уч. пособие. – М.: Нефтегаз, 2017. – 38с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система // Сбалансированная система показателей как система управления [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-reading.link/book.php?book=141077> (дата обращения: 14.11.2018).
5. Ключков А.В. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Юрайт, 2011. 132 с.
6. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. М.: Инфра-М, 2012. 255 с.
7. Парабеллум А.А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. СПб: Питер, 2013. 180 с.
8. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 304 с.

References

1. Ginzburg M.Y., Krasnova L.N. Organization, regulation and remuneration of labor at the enterprises of oil and gas industry: textbook. Moscow: KNORUS, 2016. – 352 p.
2. Gorlov V.V., Surat I.L. Management of accounting service in the organization / V.V. Gorlov, I.L. Surat. – M.: Dashkov and K, 2018. – 171 p.
3. Islamgalieva E.R. Modern wage systems: Teaching aid. – M.: Oil and Gas, 2017. – 38 p.

4. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced system // Balanced scorecard as a management system [Electronic resource]. – URL: <http://www.e-reading.link/book.php?book=141077> (date accessed: 14.11.2018).
5. Klochkov A.V. KPI and motivation of staff. A complete collection of practical tools. Moscow: Yurayt, 2011. 132 p.
6. Panov M.M. Assessment of activity and management system of the company on the basis of KPI. Moscow: Infra-M, 2012. 255 p.
7. Parabellum A.A. Personnel from A to Z. Selection, motivation and retention of highly effective employees. St. Petersburg: Peter, 2013. 180 p.
8. Ulrich D. Effective personnel management: the new role of HR-Manager in the organization. Moscow: LLC «I.D. Williams», 2007. 304 p.