

4. Зайцев, О. А. Государственная защита участников уголовного процесса / О. А. Зайцев. – М. : Экзамен, 2001. – 512 с.

5. Брусницын, Л. В. Комментарий законодательства об обеспечении безопасности участников уголовного судопроизводства [Электронный ресурс] / Л. В. Брусницын. – Режим доступа: [http://modernlib.ru/books/l\\_v\\_brusnicin/kommentariy\\_zakonodatelstva\\_ob\\_obespechenii\\_bezопасности\\_uchastnikov\\_ugolovного\\_sudoproizvodstva/read/](http://modernlib.ru/books/l_v_brusnicin/kommentariy_zakonodatelstva_ob_obespechenii_bezопасности_uchastnikov_ugolovного_sudoproizvodstva/read/). – Дата доступа: 15.02.2016.

*Methods of assault on the persons rendering confidential assistance to operational divisions of the police Department, should be a necessary element of the analysis of the operational officer of the emerging investigative situation in order to select effective ways of protecting the fiduciary and neutralize emerging threats. Knowledge of the ways of negative impact on the fiduciary will to identify correctly a set of measures to ensure the security for the protection of confidant.*

УДК 331.2

*Л. В. Даниелян, Е. П. Сымук*

*Могилевский государственный университет продовольствия (Беларусь)*

## **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

*В статье рассматривается применение ключевых показателей эффективности (KPI) как современной системы оплаты труда сотрудников организации. Выше-названная система предполагает взаимосвязь денежного вознаграждения труда работников с достижением поставленных целей организации. Система ключевых показателей эффективности направляет сотрудников на достижение как стратегических, так и тактических целей организации. KPI позволяют сориентировать сотрудника на увеличение своего индивидуального вклада в деятельность всей организации. Показаны преимущества и недостатки применения KPI. Предлагается использовать KPI для формирования стимулирующей части оплаты труда сотрудников организации.*

Повышение эффективности деятельности организации возможно только при высоком уровне заинтересованности ее сотрудников в конечных результатах. Современные системы оплаты труда призваны стимулировать сотрудников к более эффективной работе: повышать производительность труда, уровень качества продукции, снижать затраты на производство. В последнее время активно развивающиеся организации все чаще внедряют различные инновационные способы установления оплаты труда, среди которых наиболее актуальным является разработка системы оплаты труда на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI).

KPI (Key Performance Indicators) – представляют собой систему показателей, на основе которой организация оценивает эффективность трудовой деятельности своих сотрудников. Достигнутые индивидуальные показатели деятельности каждого работника привязывают к общим ключевым показателям всей организации.

KPI позволяют оценить достижимость поставленных целей. Систему KPI используют для оценки результативности менеджмента, а также для построения действенной системы мотивации труда на предприятии. Также KPI применяются для планирования и анализа бизнес-процессов, технологических процессов в сфере выпуска продукции, системы управления персоналом, финансовых операций. Посредством системы ключевых показателей до сотрудников организации доводятся стратегические цели организации, а также осуществляется контроль за их выполнением [1].

Соответствие KPI целям организации повышает управляемость. Ключевые показатели эффективности образуют систему, которая используется для оценки результативности и эффективности менеджмента. При помощи системы KPI можно не только оценивать эффективность выполнения поставленных целей, но и построить эффективную систему оплаты труда сотрудников организации.

Ключевые показатели эффективности можно разделить на два вида:

– запаздывающие – показатели, которые отражают результаты деятельности по прошествии какого-либо периода;

– опережающие (оперативные) – показатели, позволяющие управлять ситуацией в пределах отчетного периода с целью достижения установленных результатов по его истечении [2].

К запаздывающим можно отнести финансовые показатели, демонстрирующие взаимосвязь требований собственника и возможности организации создавать денежные потоки, однако в связи с запаздывающим характером они не могут описывать текущую эффективность подразделений и организации в целом.

Оперативные показатели характеризуют текущую деятельность подразделений и организации в целом, одновременно отслеживая, какие денежные потоки будут поступать в будущем, а также каково качество осуществляемых процессов и выпускаемой продукции.

Основными этапами формирования системы KPI в организации являются:

- 1) уточнение целей организации;
- 2) поддержка и одобрение руководства организации;
- 3) создание рабочей группы;
- 4) формирование целостной стратегии внедрения и развития KPI;
- 5) разработка целей и задач подразделений и показателей их эффективности;
- 6) разъяснение работникам преимуществ применения системы KPI;

- 7) описание процесса сбора данных для расчета премиальных выплат;
- 8) согласование показателей эффективности работы подразделений и их весов;
- 9) планирование и расчет премиального фонда организации и ее подразделений;
- 10) создание единой базы данных и внесение в нее производственных показателей;
- 11) выбор ключевых показателей эффективности для организации в целом;
- 12) разработка структуры отчетности и регламентирующих документов;
- 13) презентация разрабатываемой системы руководителям и работникам;
- 14) внедрение КРІ в тестовом режиме, внесение необходимых изменений;
- 15) контроль за результатами внедрения системы КРІ;
- 16) уточнение показателей эффективности для поддержания их актуальности [1].

Существуют основные способы применения показателей. Показатели могут применяться для обоснования специальных решений, служить базой для непосредственных действий. При этом способ их использования можно охарактеризовать как инструментальный. Показатели, способствующие общему пониманию хозяйственного положения организации и ситуации, в которой находятся участники процесса, и влияющие на образ мышления и поведение работников, относят к концептуальным. Использование показателей после принятия решений для облегчения их реализации и влияния на поведение сотрудников можно назвать символическим.

Выделяются следующие виды ключевых показателей: показатели результата, показатели затрат, показатели функционирования, показатели производительности, показатели эффективности.

При разработке эффективной системы оплаты труда с использованием КРІ каждый показатель работы оценивается на соответствие следующим критериям:

- отражение степени достижения стратегических целей организации;
- отражение основных бизнес-процессов организации;
- влияние на управленческие решения;
- возможность управления показателем и его регулирования;
- наличие связи с другими показателями;
- измеримость показателя;
- простота сбора отчетной информации для определения показателя;
- наличие у показателя экономического (статистического) смысла при рассмотрении в комплексе различных показателей деятельности организации в целом;
- ясность и понятность показателя для сотрудников организации, деятельность которых будет контролироваться на основе данного показателя [3].

Применяемые КРІ требуют периодического пересмотра в связи с возможной потерей эффективности и силы воздействия на мотивацию работников. Необходимо следить, чтобы КРІ отвечали целям организации на каждом этапе ее развития. Для исключения возможных противоречий должны разрабатываться единые для всей организации КРІ.

Требования, применяемые к КРІ, соответствуют принципу SMART:

S (specific) – конкретность. Устанавливаемые работникам КРІ должны быть специфичными для организации. Специфичность целей определяется стратегией предприятия и существующими в нем проблемами.

M (measurable) – качественное и количественное измерение показателей. Измеримость КРІ определяется наличием критериев измерения, конкретных формул расчетов.

A (attainable) – достижимость, реалистичность. Недостижимые цели приводят к снижению мотивации персонала.

R (relevant) – значимость (релевантность, важность). Нерелевантность целей возникает в том случае, когда сотрудник не может повлиять на их выполнение.

T (time-bounded) – временные рамки и возможность подведения итогов. Основывается на установлении конкретных сроков выполнения поставленных заданий [3].

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и установленными показателями. Мотивирование персонала на основе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), направлено на достижение тактических и стратегических целей организации, ориентирующих на выполнение должностных обязанностей самого сотрудника. Оклад представляет собой фиксированную ежемесячную заработную плату. Система формирования переменной части оплаты труда на основе КРІ стимулирует работника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к росту его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей организации. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части оплаты труда на основе КРІ должны быть достаточно просты и понятны работникам организации, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы [4].

Мировая практика показывает, что внедрение системы ключевых показателей эффективности приводит к росту прибыли организации от 10 до 30 %, так как ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность работников организации [5].

Руководство организации может разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в области оплаты труда и, что немаловажно, выявить сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей.

Показатели КРІ нужны для того, чтобы в компании были максимально четкие плановые задания для сотрудников (цели) и максимально эффективная, прозрачная и справедливая система оплаты труда.

Можно выделить такие положительные стороны применения КРІ, как предоставление работникам обратной связи; создание четких и ясных критериев оценки результатов трудовой деятельности; достижение взаимосвязи интересов работников с целями организации; построение эффективной системы мотивации; оптимизация фонда оплаты труда; повышение эффективности деятельности предприятия.

Однако использование системы КРІ в организации не лишено недостатков, к которым можно отнести отсутствие универсальности, а также дополнительные временные затраты на поддержание обратной связи между руководством и сотрудниками организации. На первоначальном этапе сотрудники негативно воспринимают внедрение системы КРІ. Основная причина кроется в недостатке информации о самих «ключевых показателях эффективности» [3].

Среди преимуществ использования КРІ выделим следующие:

- единство и простота определения оплаты труда различных категорий работников;
- пропорциональность размера заработка качеству выполняемой работы;
- возможность планирования работниками перспектив развития карьеры и заработка, перехода на более высокооплачиваемую ступень;
- мотивация сотрудников к повышению эффективности, качества и производительности труда;
- связь оплаты труда работников и результатов деятельности организации;
- упрощение процесса индексации заработной платы;
- простота определения оплаты труда работников на новых должностях;
- оптимизация величины и структуры фонда оплаты труда;
- прозрачность для инвесторов расходов организации на оплату труда персоналу [3].

Однако наряду с преимуществами использования системы КРІ в организации можно выделить и ряд недостатков:

- отсутствие универсальности. Возникновение сложностей с оценкой нестандартизированных процессов или работы вспомогательного персонала;
- дополнительные временные затраты на поддержание обратной связи между руководством и сотрудниками организации;
- неверно сформулированные показатели;
- зависимость вознаграждения конкретного сотрудника от работы его коллег [5].

Отметим, что ключевые показатели имеют свой так называемый жизненный цикл. Первоначально, когда показатель вводится, он стимулирует сотрудников, и, соответственно, эффективность работы возрастает. Однако со време-

нем его воздействие ослабевает, и тогда его требуется пересмотреть или вообще отменить. Таким образом, организация должна непрерывно анализировать эффективность системы мотивации на основе КРІ.

Главным преимуществом системы премирования по ключевым показателем эффективности является то, что размер дополнительных выплат сотруднику непосредственно зависит от выполнения его персональных КРІ, то есть система полностью ориентирована на результат. Однако при большом количестве КРІ доля каждого из них в общем бонусе будет мала. Слишком большой вес одного из показателей может привести к трудностям в работе, а реально недостижимые показатели приведут к демотивации работников. Поэтому данная система должна быть тщательно проработана, а показатели – достижимы. Рекомендуется применять предлагаемую систему оплаты труда на КРІ для работников средних и крупных организаций со штатом в несколько десятков или сотен сотрудников, где каждое подразделение отвечает за определенный объем и участок работы, так как от связанности действий всех подразделений зависит конечный результат.

#### **Список основных источников**

1. Ярышина, В. Н. Использование КРІ как направление развития системы грейдов / В. Н. Ярышина // Теория и практика общественного развития. – Краснодар : ХОРС, 2012. – № 8. – С. 346–349.
2. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М. М. Панов. – М. : Инфра-М, 2012. – 255 с.
3. Ярышина, В. Н. Построение системы оплаты труда работников в современных условиях / В. Н. Ярышина // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. – Воронеж, 2014. – № 3/2014. – С. 92–97.
4. Клочков, А. В. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. В. Клочков. – М. : Юрайт, 2011. – 132 с.
5. Мещерякова, Е. В. Использование ключевых показателей эффективности для мотивации персонала / Е. В. Мещерякова, А. С. Романова // Труды БГТУ. – 2015. – № 7 – С. 250–256.

*The article discusses the use of key performance indicators (KPI) as an innovative system of payment of labour of workers. This system provides interrelation of remuneration of employees with the achievement of organizational goals. The system of key performance indicators focuses employees on achieving both short-term and long-term goals, as well as to increase their individual contribution to the whole organization. The advantages and disadvantages of the use of KPI. It is proposed to use KPIs to form part of the incentive compensation of employees of the organization.*