

УДК 331

**Малинина О.Ю.**

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты, Шахты, e-mail: olya.rudakowa2011@yandex.ru

**Кушнарева И.В.**

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты, Шахты, e-mail: innakusnareva@yandex.ru

**Максименко А.Н.**

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», Ростов-на-Дону, e-mail: manzel@yandex.ru

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Ключевые слова:** управление персоналом, ключевые показатели эффективности, персонал, система стимулирования.

Основным стратегическим ресурсом любого коммерческого предприятия является персонал. От умений, знаний, навыков и целеустремленности сотрудников зависят итоговые результаты работы предприятия. В этой связи становится особенно актуальным практическое применение ключевых показателей эффективности. Данный термин введен американскими учеными Д. Нортоном и Р. Капланом. Ключевые показатели эффективности представляет собой многофункциональный инструмент, позволяющий не только достичь планируемых стратегических целей и совершенствовать систему оплаты труда, но и организовать систему мероприятий по оценке персонала. Основная функция ключевых показателей эффективности (KPI) заключается в том, что для каждого сотрудника предприятия должны быть разработаны индикаторы достижения поставленных стратегических целей. Цели, ориентированные на отдельного сотрудника должны соответствовать единой общей цели предприятия и способствовать мотивации к улучшению полученных результатов. Применение предприятиями различной направленности ключевых показателей эффективности позволит координировать и совершенствовать свою деятельность ориентируясь на стратегические цели.

**Malinina O. Y.**

Institute of service and entrepreneurship (branch) of DSTU in Shakhty, Shakhty, e-mail: olya.rudakowa2011@yandex.ru

**Kushnareva I. V.**

Institute of service and entrepreneurship (branch) of DSTU in Shakhty, Shakhty, e-mail: innakusnareva@yandex.ru

**Maksimenko A. N.**

Don state technical University, Rostov-on-don, e-mail: manzel@yandex.ru

## **THE METHODOLOGICAL BASIS FOR PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON KEY PERFORMANCE INDICATORS COMMERCIAL ENTERPRISES**

**Keywords:** personnel management, key performance indicators, personnel, incentive system.

The main strategic resource of any commercial enterprise is the personnel. The final results of the enterprise depend on the skills, knowledge, skills and commitment of employees. In this regard, the practical application of key performance indicators becomes particularly relevant. This term is introduced by American scientists D. Norton And R. Kaplan. Key performance indicators is a multifunctional tool that allows not only to achieve the planned strategic goals and improve the system of remuneration, but also to organize a system of measures for the evaluation of personnel. The main function of key performance indicators (KPI) is that for each employee of the enterprise indicators of achievement of the set strategic goals should be developed. Goals aimed at an individual employee must meet the common goal of the enterprise and contribute to the motivation to improve the results.

## Введение

Совершенствование системы управления персоналом в современных организациях необходимо, так как с динамикой экономики и постоянными изменениями в законодательстве, персонал подвержен воздействиям внешней среды, а также изменениями в содержании труда, вызванные применением новой техники, технологии и методов производственной деятельности. Необходимо осознание каждым сотрудником своей принадлежности к организации в целом, для этого необходимо усовершенствовать систему мотивации персонала.

Система KPI (Key Performance Indication) разработана американскими учеными Д. Нортоном и Р. Капланом. В переводе на русский язык она означает «ключевые показатели эффективности», подразумевая под собой ряд показателей, позволяющих оценить эффективность работы организации в целом и каждого работника подразделения и цеха по направлению его деятельности [1].

Координация мотивационной программы и стимулирования труда позволит повышать результативность труда каждого сотрудника и эффективности всего предприятия, обеспечить постоянный профессиональный рост и увеличить лояльность персонала к своей организации.

**Цель исследования** – сформулировать предложения по формированию мотивационной программы для персонала на основе применения ключевых показателей эффективности деятельности предприятия.

### Материал и методы исследования

В работе использованы общенаучные методы исследования: структурно-логический анализ, метод системного анализа, сравнительный, экономико-статистический, ряд специальных методов исследования

### Результаты исследования и их обсуждение

При управлении предприятием часто можно обнаружить серьезную проблему, связанную с отсутствием показателей, отражающих специфику деятельности предприятия и эффективность его работы.

Рассматривая ключевые показатели эффективности, их можно разделить на три группы:

- ключевые показатели эффективности, отражающие результаты предприятия в целом (KRI);

- ключевые показатели эффективности, характеризующие производственные процессы;

- ключевые показатели эффективности, характеризующие производительность персонала, подразделения, предприятия (KPI).

Основная функция ключевых показателей эффективности (KPI) заключается в том, что для каждого сотрудника предприятия должны быть разработаны индикаторы достижения поставленных стратегических целей. Цели, ориентированные на отдельного сотрудника должны соответствовать единой общей цели предприятия и способствовать мотивации к улучшению полученных результатов.

Мотивационная программа способствует обеспечению максимального выполнения стратегических планов в области управления персоналом. Организацию труда персонала и мотивацию можно оценить при помощи следующих показателей: конкурентоспособный размер заработной платы, средний размер социальных выплат, отклонение среднесписочной численности персонала от запланированной, отклонение фонда заработной платы от бюджета, оценка производительности персонала. Данные показатели способствуют прогнозированию численности сотрудников.

Своевременное восполнение потребности в персонале необходимого качества является приоритетным направлением системы управления персоналом. Основными показателями, используемыми при определении потребности в персонале: рейтинг привлекательности организации на рынке труда, процент внутреннего заполнения вакансий, средний расход на привлечение одного сотрудника.

Управление кадровым составом предусматривает поддержание качественного и количественного состава персонала. Для этого необходима информация о среднем возрасте сотрудников, их образовательном уровне, среднем

стаже работы, различных коэффициентов, характеризующих перемещение кадров. На основании представленной информации руководство предприятия может вносить в систему управления персоналом действия по ее совершенствованию. К таковым относятся: определение мотивационной программы текучести кадров, оценка структуры персонала по различным показателям, мероприятия, направленные на омоложение кадрового состава.

Ключевые показатели эффективности дают возможность своевременно получать и использовать актуальную и достоверную информацию об оперативной деятельности коммерческого предприятия, которая позволит оценить уровень приближения к поставленным стратегическим целям. Они позволяют напрямую взаимодействовать с сотрудниками организации и контролировать процесс управления персоналом.

KPI представляет собой многофункциональный инструмент, позволяющий не только достичь планируемых стратегических целей и совершенствовать систему оплаты труда, но и организовать систему мероприятий по оценке персонала. Численные значения KPI позволяют оценить эффективность реализуемых бизнес-процессов основной деятельности предприятия, процессов управления.

Предприятия, работающие в различных отраслях и сферах деятельности, вынуждены применять различные системы показателей, отражающие специфику основной деятельности. В компаниях, занимающихся прямыми продажами, в основном применяются показатели KPI эффективности, которые демонстрируют соотношение холодных звонков, встреч с покупателями к численности продаж [2]. Предприятия очень часто применяют показатели, не соответствующие основной деятельности, что приводит к принятию ошибочных управленческих решений и неверной оценке эффективности деятельности. К таковым ошибочным решениям можно отнести замену KPI показателями показателями KRI. К показателям KRI относятся:

– уровень удовлетворенности потребителей;

– прибыль до налогообложения;  
– прибыльность клиентов;  
– уровень удовлетворенности персонала предприятия.

В качестве общей характеристики рассматриваемых показателей является то, что они представляют конечную оценку результатов различных видов деятельности коммерческого предприятия. Следует учитывать отличительные особенности показателей KRI, которые характеризуют общую результативность, но не дают возможности принять управленческое решение об их улучшении.

При управлении персоналом необходимо проводить оценку полученных результатов деятельности [3]. Оценка результатов представляет собой систему, которая дает возможность измерить результаты сотрудников компании и уровень профессиональной компетентности, а также спрогнозировать потенциально возможные результаты. Традиционно в деятельности предприятия при осуществлении оценки персонала подразумеваем аттестацию персонала. При этом следует учитывать, что оценка является более широким понятием, чем аттестация персонала. Оценка имеет регулярный и нерегулярный характер и зависит он от конкретных целей и потребностей предприятия. При организации оценочных действий происходит критериальное сопоставление действия сотрудника стандарту работы. Сравнительный анализ можно проводить только по направлению изучения того, в какой мере один работник соответствует стандарту работы, чем другой. Применение в деятельности современной компании системы KPI как уникальной совокупности стоимостных и не стоимостных индикаторов, позволяющих своевременно отслеживать возникающие трудности и реализовывать успешные направления.

Ключевые показатели эффективности следует рассматривать с позиции оперативных и стратегических целей и задач. К оперативным могут быть отнесены показатели, характеризующие деятельность предприятия, отдельного подразделения или сотрудника в данный момент времени. Стратегические показатели представляют характеристику работы предприятия, подразделения,

сотрудника за определенный промежуток времени. При помощи них планируются дальнейшие ориентиры развития деятельности предприятия.

Применение системы КРІ позволяет привести в прямую зависимость результаты труда каждого сотрудника с уровнем заработной платы и предоставить возможность получения дополнительных стимулирующих надбавок. Денежное стимулирование персонала на базе ключевых показателей эффективности, в отличие от окладной заработной платы, нацелено на достижение целей различного уровня предприятия, мотивирование выполнения возложенных должностных обязанностей сотрудника [4].

Система оплаты труда на основе КРІ позволяет:

- осуществлять контроль за оперативными и стратегическими показателями деятельности коммерческого предприятия;
- проводить регулярную оценку личного вклада в достигнутые результаты предприятия;
- организовать эффективную систему мотивационных ориентиров для персонала предприятия;
- управлять фондом оплаты труда ориентируясь на текущие результаты.

Система КРІ может быть эффективна по ряду причин:

- каждый ключевой показатель должен быть закреплен за конкретным сотрудником или подразделением, несущим ответственность за соответствующие результаты;

- вероятность достижения целей должна быть достаточно высокой;

- ключевые показатели эффективности должны быть ориентированы на корпоративные стратегические цели, ключевые бизнес-процессы;

- ключевые показатели эффективности должны иметь количественную оценку факторов, влияющих на стоимость бизнеса и определяющими будущие результаты общей деятельности организации;

- значения ключевых показателей эффективности должно рассчитываться на основе актуальных данных, пользователи могут участвовать в процессе, чтобы улучшить результаты работы;

- ключевые показатели должны быть направлены на достижение нескольких высокоприоритетных целей.

Рассмотрим применяемые ключевых показателей эффективности на примере обувного предприятия. В таблице 1 представлены ключевые показатели эффективности менеджера обувного предприятия.

Проведем расчет коэффициента результативности персонала обувного предприятия в таблице 2.

**Таблица 1**

Ключевые показатели эффективности менеджера обувного предприятия

КРІ	Среднемесячные значения	Плановое значение
Новые клиенты	143	Увеличить на 20%
Клиенты, совершившие повторную покупку услуги	24	Увеличение на 15%
Доля положительных отзывов	34	Увеличение положительных отзывов с 25 до 35

**Таблица 2**

Расчет коэффициента результативности менеджера обувного предприятия

КРІ	Целевые значения	Фактические значения	Значение КРІ,%
Новые клиенты	120	140	17
Клиенты, совершившие повторную покупку услуги	24	28	17
Доля положительных отзывов	25	35	40
Среднее значение КРІ			24,6

Показатели результативности менеджера обувного предприятия свидетельствуют о том, что персонал выполнил планируемые показатели. Значения КРІ превысили планируемые. Среднее значение КРІ равно 24,6.

Переменная часть денежного вознаграждения работника формируется на базе установленных руководством предприятия ключевых факторов эффективности и способствует стимулированию сотрудников к достижению высоких результатов. Главным условием применения ключевых показателей эффективности в системе формирования переменной части заработной платы является их простота экономической обоснованности.

В таблице 3 представлена значимость каждой задачи КРІ для менеджера обувного предприятия.

**Таблица 3**

Ключевые показатели эффективности персонала коммерческого предприятия

Должность	Задачи КРІ	Вес КРІ
Менеджер по работе с клиентами	Контроль сроков выполнения заказа	60
	Формирование базы клиентов (15 новых клиентов)	25
	Сбор отзывов о работе организации	15

Расчет квартального премирования при выполнении ключевых показателей эффективности определим по формуле 1:

$$P_k = B \times 0,2 \times (K_1 \times 0,6 + K_2 \times 0,25 + K_3 \times 0,15) \quad (1)$$

где  $P_k$  – премия квартальная, руб.;

$B$  – окладная часть заработной платы, руб.;

0,2 – размер премии от окладной части заработной платы, руб.;

$K_1, K_2, K_3$  – коэффициенты выполнения КРІ;

0,6, 0,25, 0,15 – удельный вес каждого КРІ.

Основную долю в структуре КРІ для менеджера по работе с клиентами занимает задача «контроль сроков выполнения заказа». Формирование базы клиентов занимает 25%, сбор отзывов о работе организации занимает наименьшую долю – 15%.

Представим вес КРІ для модельера обувного предприятия в таблице 4.

**Таблица 4**

Ключевые показатели эффективности модельера обувного предприятия

Должность	Задачи КРІ	Вес КРІ
Модельер	Создание новых моделей	50
	Разработка типов конструкций	30
	Моделирование и конструирование образцов их коррекция и комплектация	20

Расчет квартального премирования при выполнении ключевых показателей эффективности определим по формуле 2:

$$P_k = B \times 0,2 \times (K_1 \times 0,5 + K_2 \times 0,3 + K_3 \times 0,2) \quad (2)$$

Основную долю в структуре КРІ для модельера занимает задача «создание новых моделей» – 50%. Моделирование и конструирование образцов их коррекция и комплектация занимает 20%, разработка типов конструкций занимает 30%.

В таблице 5 приведен удельный вес ключевых показателей эффективности сотрудника коммерческого предприятия в должности обувщик.

**Таблица 5**

Ключевые показатели эффективности обувщика обувного предприятия

Должность	Задачи КРІ	Вес КРІ
Обувщик	Количество заказов (более 100 заказов)	55
	Устранение дефектов в готовой обуви	25
	Растяжка новой обуви на колодках	20

Расчет квартального премирования при выполнении ключевых показателей эффективности определим по формуле 3:

$$P_k = B \times 0,3 \times (K_1 \times 0,55 + K_2 \times 0,25 + K_3 \times 0,2) \quad (3)$$

Основную долю в структуре КРІ для обувщика занимает задача «количество заказов более 100» – 55%. Устранение дефектов и готовой обуви составляет 25%, растяжка новой обуви на колодках занимает 20%.

Реализация политики управления персоналом ориентирована на совершенствование системы управления персоналом. Определить направления политики управления персоналом помогают показатели: индекс удовлетворенности руководства работой, количество реализованных стратегических направлений в области персонала. Руководство организации должно проводить регулярный мониторинг маркетинговой среды с целью выявления проблем.

Мотивационная программа способствует обеспечению максимального выполнения стратегических планов в области управления персоналом [5]. Организацию труда персонала и мотивацию можно оценить при помощи следующих показателей: конкурентоспособный размер заработной платы, средний размер социальных выплат, отклонение среднесписочной численности персонала от запланированной, отклонение фонда заработной платы от бюджета, оценка производительности персонала. Данные показатели способствуют прогнозированию численности сотрудников.

Мотивационное сопровождение, как комплексная динамичная мера повышения эффективности персонала, должно быть заимствовано и всеми фирмами и адаптировано к их профессиональным трудовым условиям [6].

Инструменты мотивации персонала достаточно разнообразны. Но для каждого предприятия они различны, в зависимости от вида деятельности, структуры персонала и т.д. Для этого следует опираться и использовать методы, которые раскрывают системы мотивирования на предприятии, его деятельности и общей системы управления, не забывая при этом о специфике и конституции самой организации [7].

Инструментами нематериального стимулирования могут служить различные способы улучшения условий труда, социальная поддержка, корпоративная культура, возможность самореализации [8].

### Выводы

Качество выполнения должностных обязанностей во многом зависит от удовлетворенности персонала условиями труда. Удовлетворенность трудом – это состояние соотношений требований, предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и возможностью реализации этих запросов.

Система управления персоналом в организации включает такие элементы, как определение целей и принципов управления персоналом, определение объекта и субъекта управления, реализацию общих функций управления, определение методов и техники управления, а также подходов к определению эффективности управления персоналом.

### Библиографический список

1. Кузьмичева Е.Е. Применение ключевых показателей эффективности (KPI) в системе вознаграждения производственных рабочих // Молодой ученый. – 2018. – № 14. – С. 189-192. – URL: <https://moluch.ru/archive/200/49273/> (дата обращения: 27.01.2019).
2. Рябова О.А. KPI-ключевые показатели эффективности // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. X междунар. студ. науч.-практ. конф. № 7(10). – URL: [https://sibac.info/archive/meghdiss/7\(10\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdiss/7(10).pdf) (дата обращения: 27.01.2019).
3. Донченко А.А., Бугаева М.В. Целевые ориентиры системы мотивации и стимулирования труда в современных условиях // Форум молодых ученых. – 2018. – № 3-1 (19). – С. 60-63.
4. Зоря Н.В., Бугаева М.В. Особенности кадровой политики организации в современных условиях // Наука и бизнес: проблемы и перспективы развития предпринимательской деятельности: сб. ст. междунар. науч.-практ. конф.– Шахты: ИСОиП (ф) ДГТУ, 2016. – С. 90-93.
5. Васнев С.Л., Васильева Т.А., Корнеев Р.А. Исследование эффективности экономического стимулирования труда в современных российских условиях // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2016. – № 1 (20). – С. 74-79.
6. Федоренко Н.А., Горностаева Ж.В., Особенности мотивационного сопровождения деятельности персонала // Форум молодых ученых. – 2018. – № 3-1 (19). – С. 153-155.
7. Исазаде О.Т., Алехина Е.С., Тепина Ю.В. Формирование мотивационных инструментов в целях повышения эффективности труда персонала // Экономика современного общества: актуальные вопросы антикризисного управления: мат. V междунар. науч.-практ. конф. – Саратов: Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», 2017. – С. 41-44.
8. Тепина Ю.В., Горностаева Ж.В. Особенности организации труда и мотивации работников предприятий легкой промышленности // Kant. – 2017. – № 2 (23). – С. 219-223.