



УДК 669.18

Поступила 01.08.2017

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НА БАЗЕ КРІ

## IMPROVING THE SYSTEM OF REMUNERATION OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF KPI

С. М. КЛИМКОВИЧ, Е. В. КОРНЕЕВЕЦ, ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК»,  
г. Жлобин, Гомельская обл., Беларусь, ул. Промышленная, 37. E-mail: ksm.onot@bmz.gomel.by

S. M. KLIMKOVICH, E. V. KORNEEVETS, OJSC «BSW – Management Company of Holding «BMC»,  
Zhlobin City, Gomel region, Belarus, 37, Promyshlennaya str. E-mail: ksm.onot@bmz.gomel.by

*Рассматриваются преимущества системы премирования персонала по ключевым показателям эффективности. Приводится структура формирования мотивации на базе КРІ (ключевые показатели эффективности деятельности). Сформулированы основные задачи при построении премирования на базе КРІ. Обосновано применение ключевых показателей эффективности на предприятии. Предложена схема построения системы мотивации персонала по КРІ.*

*The advantages of the system of awarding of staff on key performance indicators are considered. The structure of formation of motivation on the basis of KPI. The main tasks when building a bonus system on the basis of KPI. Justification the use of key performance indicators in the enterprise is made. The scheme of construction of system of motivation of personnel KPI is proposed.*

**Ключевые слова.** Персонал, управление персоналом, ключевые показатели эффективности, премирование персонала, мотивация персонала.

**Keywords.** Personnel, personnel management, key performance indicators, bonuses for personnel, motivation of staff.

В условиях функционирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, особое значение приобретает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Поэтому одной из главных задач предприятий различных форм собственности является поиск новых способов управления персоналом и формирование такой системы мотивации труда, которая способна повысить эффективность производства за счет развития и разумного использования сил и возможностей работника.

Наиболее прогрессивной и эффективной формой мотивации при решении задач управления компанией является система, основанная на использовании КРІ (ключевых показателей эффективности деятельности). Их использование дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КРІ позволяет производить контроль деловой активности сотрудников и предприятия в реальном времени.

Ключевые показатели эффективности (КРІ) – это система оценки, позволяющая организациям определить стратегические и тактические цели. Другими словами, это инструмент измерения поставленных целей. Правильное формирование системы КРІ позволяет определить, в каком процессе возникла проблема. Система КРІ может быть внедрена практически во всех отраслях, главное – правильно определить показатели оценки.

Формирование мотивации на базе КРІ состоит из трех основных частей: постоянной (константной) части, переменной части, а также нерегулярных премий (рисунок).

Постоянная часть заработной платы – оклад. Оклад – это базовый должностной оклад (ставка), который выплачивается сотруднику за должностное соответствие и выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей. Оклад выплачивается согласно соответствию сотрудника определенному грейду по системе грейдирования, принятому на предприятии.



Структура формирования мотивации на базе KPI

Переменная часть – это часть денежного вознаграждения, которая выполняет роль четкой привязки мотивации сотрудников к результатам их деятельности через KPI. При этом под результатом понимается достижение как количественных, так и качественных показателей по KPI. Соотношение между постоянной и переменной частями (базовым окладом и премией) различается в зависимости от позиции сотрудника и принадлежности тому или иному подразделению или бизнес-процессу. Переменная часть выплачивается за достижение результатов по KPI и включает в себя:

- ежемесячные премии за достижения KPI, которые можно и важно определять каждый месяц, и в соответствии с достижением начислять премию;
- ежеквартальные премии за достижения KPI, которые можно и важно определять только раз в квартал и в соответствии с достижением начислять премию;
- полугодовые и годовые премии за достижения KPI, которые определяют только раз в полгода или в год, и в соответствии с достижением KPI начисляют премию.

Исследуем внедрение KPI на примере ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК».

В настоящее время одной из задач, стоящей перед предприятием, является реформирование существующей на ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» системы оплаты труда персонала.

Для достижения поставленной цели проводится анализ существующей системы оплаты труда и совершенствуется система премирования персонала по ключевым показателям эффективности (KPI). Необходимо установить цели для руководителей, связанные с целями предприятия, чтобы довести целеполагание до каждого исполнителя и, тем самым, обеспечить общую направленность и согласованность действий сотрудников. Другими словами, это нужно для построения действенной системы управления. Нет ничего хуже деятельности, не имеющей цели и смысла. Поэтому наличие ясно определенных, измеримых, понятных людям целей поддерживает у них некоторый уровень мотивации к труду. KPI не создают мотивацию (ее нельзя создать внешними стимулами), а предотвращают демотивацию.

На ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» оплата труда персонала производится в соответствии с установленными окладами на основе единой тарифной сетки работников Республики Беларусь (постоянная часть заработной платы). Кроме установленного должностного оклада, внедрены ключевые показатели эффективности, когда размер вознаграждения руководителей и сотрудников напрямую зависит от результатов их деятельности. Для руководителей предприятия установлены три ключевых показателя эффективности (см. таблицу).

Связь целей с ключевыми показателями эффективности

Цели предприятия на 2017 г.	Ключевые показатели эффективности
Рентабельность продаж в промышленности, не менее 1,9%	Выполнение плана по рентабельности продаж
Темп роста экспорта товаров к соответствующему периоду 2016 г., не менее 114%	Выполнение плана по темпу роста экспорта товаров к соответствующему периоду 2016 г.
Снижение уровня затрат на производство продукции, работ, услуг, не менее 1,6%	Выполнение задания по снижению затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) за квартал, с нарастающим итогом с начала года в целом по предприятию

Для установления связи показателей KPI с вознаграждением руководителей необходимо установить «вес» каждого показателя, определяющий степень его влияния на вознаграждение. Определить правила начисления премии в зависимости от достигнутых результатов.

На ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» весовые коэффициенты для каждого показателя установлены в размере 10% при ежемесячной выплате вознаграждения и в размере 25% при квартальной выплате вознаграждения. Кроме основных показателей премирования, существуют условия выплаты премии (не превышение допустимого уровня брака, расходного коэффициента при произ-

водстве продукции, наличие претензий к качеству продукции от потребителя и т. п.), а также перечень упущений в работе (трудовая и исполнительская дисциплина, выполнение требований охраны труда, соблюдение технологии при производстве продукции и т. п.), при невыполнении которых премия снижается.

Таким образом, изначально идет привязка вознаграждения к результатам выполнения глобальных целей и задач предприятия. Приоритеты зависят от стратегии. При другой стратегии могут быть другие показатели и другие значения удельного веса.

Конкретный размер производственной премии по подразделениям завода устанавливается решением балансовой комиссии.

Чтобы не возникало ситуации, когда часть показателей находится на недопустимо низком уровне, а премия все равно выплачивается за счет высокого уровня других показателей, применяется правило обнуления премии в случае, когда хотя бы один показатель оказался ниже допустимого уровня.

Использование КРІ имеет много общего с обычным плановым подходом, но с одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим КРІ всего предприятия (таким, как прибыль, рентабельность).

### Выводы

Для разработки эффективной системы мотивации персонала на базе КРІ необходимо на ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» внедрять показатели эффективности, дающие возможность оценки и анализа влияния каждого подразделения (отдела, сотрудника) на эти цели. При соблюдении данных условий система премирования становится динамичной, гибкой, позволяющей руководителю оперативно вносить коррективы при изменении стратегических целей и стратегии предприятия.