

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2023. № 4 (36): С. 147–151.

Vestnik MIRBIS. 2023; 4 (36): 147–151.

Научная статья

УДК 338.45

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.17

Влияние KPI в мотивации персонала на экономическую безопасность предприятия

Любовь Олеговна Сорокина — Институт проблем рынка Российской академии наук (ИПР РАН), Москва, Россия.
winterlibe@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассмотрены причины и факторы необходимости внедрения на предприятиях, оказывающих сервисные услуги для бизнеса, системы мотивации персонала на основе KPI, способы и подходы к расчету таких показателей и очевидные преимущества, и позитивные последствия использования такой системы.

Ключевые слова: экономическая безопасность, KPI, ключевые показатели деятельности.

Для цитирования: Сорокина Л. О. Влияние KPI в мотивации персонала на экономическую безопасность предприятия. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.17 // Вестник МИРБИС. 2023; 4: 147–151.

JEL: M11, M21

Original article

The influence of KPIs in personnel motivation on the economic security of the enterprise

Lyubov O. Sorokina — Institute of Market Problems of the Russian Academy of Sciences (IPR RAS), Moscow, Russia.
winterlibe@mail.ru

Abstract. This article discusses the reasons and factors for the need to implement personnel motivation systems based on KPIs at enterprises providing business services, methods and approaches to calculating such indicators and the obvious advantages and positive consequences of using such a system.

Key words: economic security, KPI, key performance indicators.

For citation: Sorokina L. O. The influence of KPIs in personnel motivation on the economic security of the enterprise. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.17. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 4: 147–151 (in Russ.).

JEL: M11, M21

Введение

Особенностью компаний, оказывающих сервисные услуги для других предприятий, является ключевое влияние трудовых ресурсов, «человеческого фактора» на экономическую безопасность предприятия в частности и на результаты деятельности в целом [Серебренников 2017, Фирсов 2019].

Давно замечено, что любая стратегия развития бизнеса, любые вложения в расширение, продвижение и рекламу могут быть в буквальном смысле аннулированы неграмотными действиями конечного исполнителя, лишённого адекватного представления о таком понятии, например, как клиентоориентированность, с одной стороны, а с другой стороны, не имеющего лояльности по отношению к компании-работодателю.

Однако, если вопрос некомпетентности исполнителей относительно несложно определить ещё на этапе найма, и поэтому наличие таких исполнителей является подтверждением такой же некомпетентности менеджеров по персоналу и/или нанимающих менеджеров, т. е. чаще всего, непосредственных руководителей таких исполнителей.

При наличии должного контроля за процессом найма и отлаженных бизнес-процессов, что, в свою очередь, также является важными факторами экономической безопасности предприятия, таких ситуаций несложно избежать.

Однако, гораздо более существенную угрозу экономической безопасности предприятия представляют сотрудники, которые, осуществляя свою трудовую деятельность в рамках предприятия, решают при этом не задачи предприятия, а преследуют свои собственные, исключительно корыстные, цели [Шмелев 2010; Фирсов 2023].

Как же, в таком случае, следует справляться с подобными угрозами экономической безопасности предприятия и объединить цели компании с личными целями сотрудников таким образом, чтобы достижение таких целей было включено в систему мотивации персонала и, в конечном итоге, влияло на размер оплаты их труда? [Фирсов 2017; Теоретические аспекты экономической... 2019]

Методы минимизации угроз экономической безопасности

Для этой цели прекрасно подходит система мотивации на основе KPI (key performance indicators). Несмотря на это понятия KPI до сих пор не определены со всей точностью. Следует отметить, что имеют место значительные неточности при переводе термина на русский язык. Так термин KPI (key performance indicators) во многих источниках переводится как «ключевые показатели эффективности». Однако «performance» при переводе имеет много значений — «производительность», «исполнение», «эффективность», «выполнение», «деятельность». Точно и дословно перевести «key performance indicators — KPI» не представляется возможным, хотя смысл понятен. Наиболее точно отражает смысл следующее определение: KPI — это ключевые показатели деятельности (key performance indicators) [Горшенина 2022].

Смешение понятий «эффективность», «производительность» и «результативность» губительно для объективной оценки деятельности, в частности, предприятия. В этой статье мы не будем углубляться в смысл и значения этих понятий, отметим лишь, что в случае с KPI говорить исключительно об эффективности недостаточно. Значение могут иметь также показатели результативности (достижение запланированных результатов, отношение факта к плану) и показатели качества.

Ключевые показатели

Важно отметить, что ключевыми показателями могут быть как для всей системы в целом, так и для отдельных подразделений и/или функций внутри подразделений предприятия. Система таких показателей разрабатывается индивидуально для различных отделов, функций и подразделений предприятия, принимая во внимание именно те задачи, которые подразделение выполняло ранее, выполняет на текущий момент и будет выполнять в последующих периодах. Стратегические цели компании декомпозируются на

цели и задачи подразделений и формулируются в качестве индивидуальных трудовых целей работников, при достижении которых они получают соответствующее вознаграждение. Таким образом, абсолютно естественное желание каждого сотрудника заработать как можно больше приводит его к необходимости выполнять те задачи и двигаться к тем целям, которые сейчас признаны ключевыми в рамках всего предприятия или его отдельного подразделения [Агамирзян 2022].

Так, для отдела продаж в качестве KPI могут быть использованы не только проценты выполнения плана, но и количество новых клиентов, рост среднего чека, рост количества обращений от одного клиента, % сделок без использования дополнительных скидков, для сотрудников склада это может быть скорость сборки заказа на единицу товара, % отгрузок без выявленной пересортицы, снижение % дублирования ячеек хранения и т.п. Выбор конкретных показателей определен исключительно стратегическими целями предприятия в коротком и среднесрочном периоде.

Тем не менее, важно помнить, что ключевым критерием деятельности, который будет включен в систему оплаты труда, может быть только тот критерий, который очевидно понятен сотруднику, на который он может непосредственно влиять и размер показателя должен быть экономически обоснован и целесообразен, а также достижим при условии качественного исполнения своих трудовых обязанностей при наличии необходимых компетенций в должном объеме. Иными словами, если сотрудник достаточно компетентен, обладает всеми необходимыми для осуществления своей трудовой деятельности навыками, способностями и опытом, а также добросовестно трудится, то он обязательно достигнет заданного уровня такого показателя по истечении расчетного периода. Таким периодом может быть месяц, квартал или даже, в редких случаях, год. Однако, для равномерной оплаты труда в течение года при использовании системы KPI обязательно должны быть показатели, период расчета которых один месяц.

Обычно система мотивации персонала на базе KPI состоит из трех базовых частей: постоянной части, переменной части и премий (рисунок). При этом премии могут носить как регулярный характер (отделы продаж, например), так и нерегулярный характер.



Рис. Структура системы мотивации персонала на базе KPI

Источник: рисунок автора по данным настоящего исследования

Соотношение трех базовых частей внутри совокупного дохода сотрудника могут быть очень разными и зависят от большого числа факторов: стадия развития организации, корпоративная культура, ситуация на рынке труда, стабильность компании, кассовые разрывы, конкурентная среда и многие другие.

Система расчета включения KPI в систему мотивации может быть различной и также выбирается организацией в соответствии с особенностями ведения бизнеса, структурой компании, установленной и практически возможной системой контроля и функционирования бизнес-процессов. 2 основных способа можно представить в виде матрицы расчетов (таблицы 1 и 2).

Таблица 1. Матрица расчетов KPI в системе мотивации, вариант 1

Показатели	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс
Показатель 1						
Показатель 2						
Показатель 3						
Показатель 4						
	1,00	Итого:				

Таблица 2. Матрица расчетов KPI в системе мотивации, вариант 2

Показатели	Вес	Расчет	Базовое значение	Факт. значение	Индекс	Итог
Показатель 1						
Показатель 2						
Показатель 3						

Показатели	Вес	Расчет	Базовое значение	Факт. значение	Индекс	Итог
Показатель 4						
	1,00	Итого:				

Источник: разработка автора

Самый простой способ расчета выглядит следующим образом:

Индекс KPI по критерию = вес критерия x факт/план

Коэффициент расчета = индекс KPI/удельный вес

Сумма к выплате = стоимость KPI x коэффициент расчета

Чем выше значение показателя для системы, тем больше его вес (удельный вес).

Самым сложным элементом введения такой системы мотивации является определение и, что немаловажно, в дальнейшем регулярная коррекция, показателей, а также их значений и стоимости.

Заключение и выводы

Использование системы мотивации на основе KPI позволяет удерживать значимых для организации сотрудников и дает им ощущение как полной сопричастности к результатам компании, так и максимальную финансовую оценку своего вклада, а также ставит постоянно перед сотрудником новые задачи, которые, что важно, являются достижимыми. С другой стороны, для недобросовестных сотрудников теряется смысл самого пребывания в организации, так как система оплаты направлена на максимальную синергию целей компании и сотрудника и не предоставляет сотруднику возможности использовать любые ресурсы компании исключительно для достижения собственных целей [Клочков 2010].

Значимым аспектом использования системы мотивации труда на основе KPI является возмож-

ность постоянного, точного и прозрачного контроля за деятельностью как каждого отдельного сотрудника, так и укрупненно — подразделений и структур компании. Уходит на задний план система субъективизма с использованием терминов «хорошо» и «плохо» работает, а появляется система четких критериев оценки и сравнения сотрудников и подразделений как между собой, так и в рамках соответствия стандартам компании.

Таким образом, система мотивации на основе КРІ значительно снижает угрозы экономической безопасности за счет:

- снижения количества некомпетентных и недобросовестных сотрудников, особенно среди управленцев среднего и высшего звена;

- упрощения и прозрачности контроля за деятельностью сотрудников и подразделений компании;
- декомпозирования стратегии развития предприятия в разрезе подразделений и функций;
- необходимости и возможности анализа результатов предыдущих периодов;
- необходимости и возможности планирования в разрезе ключевых показателей деятельности предприятия.

Что, в свою очередь, приводит к укреплению стабильности, платежеспособности, конкурентоспособности и привлекательности как работодателя, а также росту производительности труда, и как, результат, повышению уровня экономической безопасности предприятия.

Список источников

1. Агамирзян 2022 — Агамирзян А. С. Зависимость экономической безопасности в России от ценовых диспропорций в государственном заказе на строительство. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_7_3_233. EDN: HVGKNN // Журнал прикладных исследований = Journal of Applied Research. 2022; 3(7):233–237. eISSN: 2949-1878.
2. Горшенина 2022 — Горшенина Е. В. КРІ и мотивация персонала. EDN: SJJHJG // Экономические исследования. 2022; 2:36–43. eISSN: 2079-9446.
3. Клочков 2010 — Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Москва : Эксмо. 2010. 103 с. ISBN: 978-5-699-37901-9.
4. Серебренников 2017 — Серебренников С. С. Формирование системы безопасности в зависимости от сценария инновационного развития экономической системы / С. С. Серебренников, С. В. Чернявский. EDN YOKWAY // Финансовые механизмы ациклического регулирования структурных диспропорций в экономике России и других стран СНГ : Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 26–27.02.2017. Москва : ИПР РАН, 2017. 344 с. С. 270–278. ISBN: 978-5-9909351-9-8.
5. Теоретические аспекты экономической... 2019 — Теоретические аспекты экономической безопасности: критерии и индикаторы / М. Н. Руденко, С. В. Чернявский, Е. Б. Аликина, О. Г. Иванова. DOI: 10.17223/19988648/48/4. EDN: LSNVZQ // Вестник Томского государственного университета. Экономика = Tomsk State University Journal of Economics. 2019; 48:8–49. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227
6. Шмелев 2010 — Шмелев О. Ю. КРІ — Базис мотивации. EDN: NCIVOL // Век качества = Age of Quality. 2010; 5:38–39. ISSN: 2219-8210; eISSN: 2500-1841.
7. Фирсов 2017 — Фирсов Д. А. Бюджетные инвестиции в составе классификации по критерию асимметричности информации. EDN: ZEPFWN // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017; 7(4A):33–45. ISSN: 2222-9167.
8. Фирсов 2023 — Фирсов Д. А. Морально-нравственный аспект в преодолении негативных проявлений асимметричности информации в условиях рыночной экономики / Д. А. Фирсов, И. В. Веселов. DOI: 10.24891/fc.29.4.777. EDN: MYRMLE // Финансы и кредит = Finance and Credit. 2023; 29(4):777–794. ISSN: 2071-4688; eISSN: 2311-8709.
9. Фирсов 2019 — Фирсов Д. А. Производные инвестиционные проекты в составе ключевых угроз экономической безопасности / Д. А. Фирсов, С. В. Чернявский ; Под общей редакцией В. А. Цветкова. Москва : ИПР РАН, 2019. 168 с. ISBN: 978-5-6041039-9-9. DOI: 10.33051/978-5-6041039-9-9-2019-1-183. EDN: TFEEXB.

References

1. Agamirzyan A. S. Zavisimost' ekonomicheskoy bezopasnosti v Rossii ot tsenovykh disproportsiy v gosudarstvennom zakaze na stroitel'stvo [Dependence of economic security in Russia on price imbalances in the state order for construction]. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_7_3_233. EDN:

- HVGKNN. *Journal of Applied Research*. 2022; 3(7):233–237. eISSN: 2949-1878 (in Russ.).
2. Gorshenina E. V. KPI i motivatsiya personala [KPI and personnel motivation]. EDN: SJJHJG. *Ekonomicheskiiye issledovaniya*. 2022; 2:36–43. eISSN: 2079-9446 (in Russ.).
 3. Klochkov A.K. KPI i motivatsiya personala. Polnyy sbornik prakticheskikh instrumentov [KPI and personnel motivation. A complete collection of practical tools]. Moscow : Eksmo Publ., 2010. 103 p. ISBN: 978-5-699-37901-9 (in Russ.).
 4. Serebrennikov S. S. Formirovaniye sistemy bezopasnosti v zavisimosti ot stsenariya innovatsionnogo razvitiya ekonomicheskoy sistemy [Formation of a security system depending on the scenario of innovative development of the economic system]. By S. S. Serebrennikov, S. V. Chernyavsky. EDN YOKWAY. *Finansovyye mekhanizmy atsiklicheskogo regulirovaniya strukturnykh disproportsiy v ekonomike Rossii i drugikh stran SNG* [Financial mechanisms of acyclic regulation of structural imbalances in the economy of Russia and other CIS countries] : Proceedings of the international scientific and practical conference, Moscow, 02/26–27/2017. Moscow: IPR RAS Publ., 2017. 344 p. pp. 270–278. ISBN: 978-5-9909351-9-8 (in Russ.).
 5. Teoreticheskiye aspekty ekonomicheskoy bezopasnosti: kriterii i indikatory [Theoretical aspects of economic security: criteria and indicators]. By M. N. Rudenko, S. V. Chernyavsky, E. B. Alikina, O. G. Ivanova. DOI: 10.17223/19988648/48/4. EDN: LSNVZQ. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2019; 48:8–49. ISSN: 1998-8648; eISSN: 2311-3227 (in Russ.).
 6. Shmelev O. Yu. KPI — Bazis motivatsii [KPI — Basis of motivation]. EDN: NCIVOL. *Age of Quality*. 2010; 5:38–39. ISSN: 2219-8210; eISSN: 2500-1841 (in Russ.).
 7. Firsov D. A. Byudzhethnyye investitsii v sostave klassifikatsii po kriteriyu asimmetrichnosti informatsii [Budgetary investments as part of a classification based on the criterion of information asymmetry]. EDN: ZEPFWN. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. 2017; 7(4A):33–45. ISSN: 2222-9167 (in Russ.).
 8. Firsov D. A. Moral'no-nravstvennyy aspekt v preodolenii negativnykh proyavleniy asimmetrichnosti informatsii v usloviyakh rynochnoy ekonomiki [Moral aspect in overcoming negative manifestations of information asymmetry in a market economy]. By D. A. Firsov, I. V. Veselov. DOI: 10.24891/fc.29.4.777. EDN: MYRMLE. *Finance and Credit*. 2023; 29(4):777–794. ISSN: 2071-4688; eISSN: 2311-8709 (in Russ.).
 9. Firsov D. A. *Proizvodnyye investitsionnyye proyekty v sostave klyuchevykh ugroz ekonomicheskoy bezopasnosti* [Derivative investment projects as part of key threats to economic security]. By D. A. Firsov, S. V. Chernyavsky; Under the general editorship of the Academy of Sciences V. A. Tsvetkov. Moscow : IPR RAS, 2019. 168 p. ISBN: 978-5-6041039-9-9. DOI: 10.33051/978-5-6041039-9-9-2019-1-183. EDN: TFEEXB (in Russ.).

Информация об авторе:

Сорокина Любовь Олеговна — научный сотрудник лаборатории макроэкономического анализа и прогнозирования, Институт проблем рынка Российской академии наук (ИПР РАН), Нахимовский проспект, 47, Москва, 117418, Россия. SPIN-код: 6575-0581.

Information about the author:

Sorokina Lyubov O. — Researcher at the Laboratory of Macroeconomic Analysis and Forecasting, Institute of Market Problems of the Russian Academy of Sciences (IPR RAS), 47 Nakhimovsky prosp., Moscow, 117418, Russia. SPIN code: 6575-0581.

Статья поступила в редакцию 14.09.2023; одобрена после рецензирования 02.10.2023; принята к публикации 01.12.2023. The article was submitted 09/14/2023; approved after reviewing 10/02/2023; accepted for publication 12/01/2023.