
АНАЛИЗ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Вострикова Лилия Алексеевна, канд. экон. наук, доц.

Панина Ирина Викторовна, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: lav204@yandex.ru; panina@econ.vsu.ru

Цель: разработать методические рекомендации по анализу эффективности вознаграждения персонала компании, основанного на ключевых показателях эффективности (KPI), с использованием единого интегрального показателя. *Обсуждение:* в современном менеджменте активно применяется концепция управления по целям, устанавливаемым на всех внутриорганизационных уровнях, исходя из общих стратегических целей компании. Эти цели конкретизируются для ответственных лиц в виде измеримых KPI. Одним из основных инструментов достижения KPI является мотивация персонала, в том числе через его вознаграждение. Чтобы вознаграждение было эффективным, необходимо правильно выбирать KPI и проводить анализ и оценку их выполнения. Как правило, анализ предполагает бинарную оценку соответствия фактических показателей установленным KPI. Результаты такого анализа недостаточно наглядны, они не позволяют сравнивать результативность разных сегментов компании с разными наборами KPI. *Результаты:* предложены методические рекомендации по анализу и оценке эффективности вознаграждения персонала компании, основанного на KPI, с использованием единого интегрального показателя – общего коэффициента выполнения KPI. Такой анализ дает общий наглядный результат – оценку степени выполнения всех KPI в едином показателе, влияния использования ресурсов на вознаграждение на его величину и позволяет сравнивать эффективность вознаграждений в разных сегментах компании с разными KPI.

Ключевые слова: вознаграждение, ключевые показатели эффективности, управление по целям, эффективность, результативность, экономичность.

DOI: 10.17308/meps.2021.8/2661

Введение

В административной доктрине одного из основоположников теории менеджмента Анри Файоля управление фирмой предполагает предвидение, организацию, распорядительство, координирование и контроль [11]. Каждый из этих элементов управления подразумевает работу с целями фирмы: их постановку, планирование и координацию соответствующей работы, оценку достижения.

Автор концепции управления по целям Питер Друкер (Peter F. Drucker, 1954) утверждал, что цели компании должны быть четко сформулированы, доведены до сведения персонала и каскадированы с уровня фирмы в целом до уровня отдельного работника [12]. Эта установка на конкретизацию целей в виде определенных взаимосвязанных показателей получила развитие в работах Роберта Каплана и Дэвида Нортон (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996) [4], создавших теорию сбалансированных показателей, Джереми Хоупа и Робина Фрейзера (J. Hope, R. Fraser, 2003) [13] – авторов модели адаптивного управления, Хьюберта Рамперсада (Hubert K. Rampersad, 2003), предложившего универсальную систему показателей деятельности (Total Performance Scorecard, TPS) [15], и других исследователей. Одним из крупнейших советских и российских теоретиков и популяризаторов программно-целевого метода является А.Г. Аганбегян [1, 2, 3]. Рекомендации по конкретизации целей компании в виде экономических и социальных измеримых показателей разрабатывались, в частности, Л.Д. Ревуцким [9].

Сегодня критерии, отражающие желаемый вклад каждого организационного сегмента, работника в достижение целей компании, принято называть ключевыми показателями эффективности (KPI). Организация вознаграждения персонала компании на их основе дает возможность руководству четко связать персональные результаты работников с целями организации, а каждому работнику – иметь представление о критериях определения величины своего вознаграждения.

Небольшое количество KPI (как правило, от 5 до 10) делает достаточно наглядной бинарную оценку выполнения каждого показателя по одному работнику или их группе, имеющих одинаковые KPI. Методики определения и использования небольшого набора KPI и оценки выполнения каждого из них для вынесения общего суждения об эффективности отдельных работников, коллективов с одним набором KPI предложены в работах С.В. Булгаковой, Н.В. Коротяевой [6], Е.В. Ендовицкой [7], М.М. Панова [8]. Но для сравнения эффективности вознаграждения работников разных должностей, а также подразделений, имеющих разные наборы KPI, целесообразно иметь интегральный показатель, обобщающий степень выполнения всех предписанных KPI.

Методика сведения KPI с разной значимостью в единый показатель приведена в работе Д.А. Андреевой [5], однако подход данного автора не учитывает нежелательное перевыполнение плановых KPI. Кроме того, ана-

лиз выполнения KPI обычно позволяет оценить только один аспект эффективности вознаграждения – результативность. Экономичность (экономия на ресурсах) не оценивается, поскольку в KPI персонала не принято включать показатели экономии на оплате труда. Однако оценка экономичности необходима. Для этого нужно проанализировать затраты, осуществляемые в системе вознаграждения для выполнения KPI.

Задачи настоящего исследования:

1) предложить интегральный показатель оценки выполнения KPI, который не зависит от конкретного их набора и устраняет компенсацию недо-выполнения одних KPI нежелательным перевыполнением других;

2) предложить рекомендации по анализу эффективности вознаграждения персонала компании, включающему три основных этапа: анализ достижения каждого KPI на основе бинарных оценок; расчет интегрального показателя выполнения KPI; сопоставление темпов роста интегрального показателя выполнения KPI с темпами роста затрат на вознаграждение персонала; показать информационную ценность результатов такого анализа для управления компанией.

Методология исследования

Чтобы отойти от бинарных оценок выполнения плана по каждому KPI, мы предлагаем использовать общий коэффициент выполнения KPI ($K_{\text{вып}}$):

$$K_{\text{вып}} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \min\left(\frac{R_i^{\text{факт}}}{R_i^{\text{план}}}; 1\right) \times 100\%,$$

где m – количество оцениваемых критериев; $R_i^{\text{факт}}$ и $R_i^{\text{план}}$ – фактическое и плановое значения критерия R_i .

Подобный расчет традиционно используется в оценке выполнения плана производства продукции по ассортименту в промышленных предприятиях [4, 10].

В расчете общего коэффициента выполнения KPI должны участвовать критерии, увеличение которых до плановых показателей оценивается как положительная динамика. В противном случае критерий нужно реверсировать: например, допустимость менее 1% ошибок = не менее 99% безошибочных операций. Такой подход снимает проблему нулевого планового KPI, возникает ситуация деления на ноль.

Общий коэффициент выполнения KPI является универсальным показателем оценки достижения KPI, поскольку:

– объединяет все KPI, позволяя выполнить одну интегральную оценку их достижения;

– обеспечивает возможность сравнивать разные подразделения, поскольку не зависит от содержания оценочных критериев;

– позволяет избежать компенсирования недостижения одних показателей перевыполнением по другим показателям, как то происходит при расчете среднего процента выполнения плана;

– позволяет отсечь нецелевое перевыполнение плана (исходя из предпосылки, что KPI обоснованы по соотношению «искомый результат / приемлемые затраты»).

Для оценки обоснованности роста показателя средней величины премий на одного работника мы предлагаем сравнивать темпы роста общего коэффициента выполнения KPI и темпов роста средней величины премий на одного работника.

Использование общего коэффициента выполнения KPI позволяет сделать сводную оценку степени достижения всех критериальных показателей (аспект результативности); обеспечивает возможность сравнения разных подразделений компании, имеющих разные наборы KPI; позволяет избежать компенсирования недостижения одних показателей перевыполнением по другим показателям, как то происходит при расчете среднего процента выполнения плана; отсекает перевыполнение плана, исходя из предпосылки, что KPI обоснованы соотношением «искомый результат / приемлемые затраты».

Сопоставление темпов роста величины премий в расчете на одного работника и общего коэффициента выполнения KPI позволяет оценить эффективность расходования средств на премирование работников (аспект экономичности).

Обсуждение результатов

Применение наших рекомендаций по анализу эффективности вознаграждения персонала рассмотрим на примере HR-службы одной из крупных российских мультиотраслевых компаний. Ежеквартальное премирование работников HR-службы и их премирование по итогам года осуществляется на основе оценки уровня сформированности их личностно-профессиональных компетенций и их личной результативности.

Уровень личностно-профессиональных компетенций оценивается по таким критериям, как ответственность, готовность к изменениям, саморазвитие, открытость, командное взаимодействие, качество оказываемых услуг; удовлетворение потребностей клиентов. Уровень личной результативности работников HR-службы, кроме руководства, оценивается на основе следующих критериев:

- отсутствие инцидентов операционного риска;
- недопущение ошибок;
- выполнение поставленного плана;
- выполнение сроков Service Level Agreement (SLA);
- качество ответов, предоставляемых внутренним клиентам по MS Outlook.

Значимость этих критериев для достижения целей компании и расчета вознаграждения равнозначна. Установленные величины KPI и фактические уровни их достижения приведены в табл. 1.

Таблица 1

Анализ KPI персонала HR-службы (кроме руководства),%

Наименование показателя	План	Факт			Изменение	
		2016 г.	2017 г.	2018 г.	В 2017 г. по сравнению с 2016 г.	В 2018 г. по сравнению с 2017 г.
1. Отсутствие инцидентов операционного риска	100	70	87	95	17	8
2. Безошибочность	99	95	97	99	-2	-2
3. Выполнение плана работ	97	80	95	99	15	4
4. Выполнение сроков SLA	90	65	80	95	15	15
5. Качество ответов, предоставляемых внутренним клиентам по MS Outlook	100	80	95	100	15	5

Внутренними документами компании установлены достаточно жесткие KPI для работников HR-службы: например, планируется полное отсутствие инцидентов операционного риска, а количество ошибок – менее 1% (табл. 1).

За рассматриваемые три года работники HR-службы демонстрируют постоянное улучшение показателей результативности деятельности: показатель «Отсутствие инцидентов операционного риска» с 70% в 2016 г. вырос до 95% в 2018 г.; показатель ошибок к 2018 г. достиг планового 1%; показатель выполнения плана работ вырос с 80% в 2016 г. до 99% в 2018 г., превысив норматив 97%; показатель выполнения сроков SLA вырос с 65% в 2016 г. до 95% в 2018 г., превысив плановое значение 90%; показатель «Качество ответов, предоставляемых внутренним клиентам по MS Outlook» увеличился с 80% в 2016 г. до 100% в 2018 г., достигнув запланированного значения. Самые низкие показатели результативности персонала HR-службы были в 2016 г., когда она только начала свою работу и не все работники завершили специальное обучение.

Анализ динамики показателей достижения KPI показывает, что, несмотря на строгость этих критериев, они практически достижимы, увязаны с целями HR-службы и компании в целом и их пересмотр не требуется.

Общие коэффициенты выполнения KPI неруководящего персонала HR-службы в 2016 – 2018 гг. составили:

$$K_{\text{вып 2016}} = \frac{1}{5} \times \left(\frac{70}{100} + \frac{95}{99} + \frac{80}{97} + \frac{65}{90} + \frac{80}{100} \right) \times 100\% = 80,13\%;$$

$$K_{\text{вып } 2017} = \frac{1}{5} \times \left(\frac{87}{100} + \frac{97}{99} + \frac{95}{97} + \frac{80}{90} + \frac{95}{100} \right) \times 100\% = 93,36\%;$$

$$K_{\text{вып } 2018} = \frac{1}{5} \times \left(\frac{95}{100} + 1 + 1 + 1 + 1 \right) \times 100\% = 99\%.$$

По мере комплектования штата и осуществления обучения персонала показатели результативности повышались, соответственно повышались премии (табл. 2).

Таблица 2

Показатели премирования работников HR-службы

Наименование показателя	Абсолютные значения			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	В 2017 г. по сравнению с 2016 г.	В 2018 г. по сравнению с 2017 г.	В 2017 г. к 2016 г.	В 2018 г. к 2017 г.
1. Сумма премий, тыс. руб.	57 888	69 440	93 408	11 552	23 968	119,96	134,52
2. Среднесписочная численность (кроме руководства), чел.	400	432	553	32	121	108,00	128,01
3. Среднегодовая величина премии на одного работника, тыс. руб.	145	161	169	16	8	111,03	104,97
2. Средний коэффициент премирования	0,75	0,95	1,20	0,20	0,25	X	X

Общая сумма премий увеличилась с 57 888 тыс. руб. в 2016 г. до 93 408 тыс. руб. в 2018 г.; темп роста этого показателя в 2017 г. по отношению к 2016 г. составил 119,96%, в 2018 г. по отношению к 2017 г. – 134,52%.

Рост общей суммы премий был обусловлен увеличением списочного состава HR-службы, а также ростом премий в расчете на одного работника. Среднегодовая величина премии на одного работника возросла с 145 тыс. руб. в 2016 г. до 169 тыс. руб. в 2018 г.; темп роста этого показателя в 2017 г. по отношению к 2016 г. составил 119,96%, в 2018 г. по отношению к 2017 г. – 134,52%.

Сравним темпы роста общего коэффициента выполнения KPI и темпы роста средней величины премий на одного работника (табл. 3).

Коэффициентный анализ эффективности премирования

Наименование показателя	Значения			Темп роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	В 2017 г. к 2016 г.	В 2018 г. к 2017 г.
1. Общий коэффициент выполнения КРІ, %	80,13	93,36	99,00	116,51	106,04
2. Среднегодовая величина премии на одного работника, тыс. руб.	145	161	169	111,03	104,97

В 2017 г. темп роста показателя результативности персонала HR-службы, не относящегося к руководству, опережал темп роста показателя премирования на 5,48%, в 2018 г. – на 1,07%, что свидетельствует об эффективности расходования ресурсов на премирование такого персонала.

Заключение

Организация вознаграждения персонала фирмы на основе КРІ дает возможность руководству связать персональные результаты работников с целями организации. При этом каждый работник имеет представление о критериях расчета величины своего вознаграждения.

Как правило, устанавливается небольшое количество КРІ, что позволяет не только сфокусироваться на их выполнении, не упуская из виду ни один из критериев, но и наглядно представить результаты попарной оценки выполнения каждого показателя. Однако для сравнения эффективности вознаграждения работников разных должностей, подразделений, имеющих разные наборы КРІ, целесообразно иметь интегральный показатель, обобщающий степень выполнения всех предписанных КРІ в одну величину. Кроме того, анализ достижения КРІ позволяет оценить только результативность системы вознаграждения (в КРІ персонала не принято включать показатели экономии на вознаграждении). Для оценки экономичности системы вознаграждения необходимо проанализировать и затраты, осуществляемые для выполнения КРІ.

Для решения указанных проблем мы предлагаем проводить анализ эффективности вознаграждения персонала организации на основе КРІ следующим образом:

- 1) оценить выполнение каждого из установленных КРІ;
- 2) свести оценки достижения каждого из КРІ в единый общий коэффициент выполнения КРІ;
- 3) соотнести темпы роста общих коэффициентов выполнения КРІ с темпами роста вознаграждения, обусловленного достижением этих показателей.

Проведение такого анализа позволяет:

- 1) выявить наиболее проблемные области работы персонала, связанные с отдельными КРІ;

- 2) оценить целесообразность корректировки этих показателей;
- 3) свести оценки достижения отдельных КРІ в единый общий коэффициент, позволяющий сравнивать результативность персонала с разными наборами КРІ;
- 4) оценивать не только результативность персонала, но и экономичность расходования ресурсов в системе его вознаграждения.

Список источников

1. Аганбегян А.Г. *Управление и эффективность*. Москва, Экономика, 1981.
2. Аганбегян А.Г. *Управление социалистическими предприятиями: вопросы теории и практики*. Москва, Экономика, 1979.
3. Аганбегян А.Г., Майер В.Ф. *Заработная плата в СССР: некоторые вопросы теории и практики*. Москва, Госпланиздат, 1959.
4. Анализ хозяйственной деятельности. Под ред. В.И. Бариленко. Москва, Издательство «Омега-Л», 2009.
5. Андреева Д.А. Анализ ключевых показателей результативности при оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих // *Проблемы современной науки*, 2014, no. 3(51), с. 382-385.
6. Булгакова С.В., Коротаева Н.В. Оценка ключевых показателей эффективности экономического субъекта и процессов деятельности // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*, 2016, no. 28, с. 21-35.
7. Ендовицкая Е.В. Когнитивный персонал-контроллинг в реализации целей менеджмента // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, 2018, no. 3, с. 107-111.
8. Панов М.М. *Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ*. Москва, Инфра-М, 2014.
9. Ревуцкий Л.Д. Ключевые показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятий // *Аудит и финансовый анализ*, 2011, no. 4. Доступно: http://www.auditfin.com/fin/2011/4/2011_IV_10_02.pdf (дата обращения: 03.05.2021).
10. Савицкая Г.В. *Анализ хозяйственной деятельности предприятия*. Москва, ИНФРА-М, 2009.
11. Файоль А. *Общее и промышленное управление*. Москва, Центральный институт труда, 1923. Доступно: <https://search.rsl.ru/ru/record/01007987755> (дата обращения: 03.05.2021).
12. Drucker Peter F. *The Practice of Management*. New York, Harper & Row, New York.
13. Hope J., Fraser R. *Beyond Budgeting: How Managers can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2003.
14. Kaplan Robert S., Norton David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996.
15. Rampersad H.K. *Total Performance Scorecard; Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*. Massachusetts, Butterworth-Heinemann Business Books, Elsevier Science, 2003.

ANALYSIS OF THE REMUNERATION OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL BASED ON KEY PERFORMANCE INDICATORS

Vostrikova Liliya Alekseevna, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Panina Irina Viktorovna, Cand. Sc. (Econ), Assoc. Prof.

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: panina@econ.vsu.ru

Purpose: to develop methodological recommendations for the analysis of the effectiveness of the remuneration of the company's personnel, based on key performance indicators (KPI), using a single integral indicator.

Discussion: in modern management, the concept of management is actively applied according to the goals set at all intra-organizational levels based on the general strategic goals of the company. These goals are specified for the responsible persons in the form of measurable KPIs. One of the main tools for achieving KPI is the motivation of staff, including through their remuneration. For remuneration to be effective, it is necessary to choose the right KPIs and analyze and evaluate their implementation. As a rule, the analysis involves a binary assessment of the compliance of the actual indicators with the established KPIs. The results of such an analysis are not clear enough, they do not allow you to compare the performance of different segments of the company with different sets of KPIs. *Results:* methodological recommendations for the analysis and evaluation of the effectiveness of the remuneration of the company's personnel based on the KPI, using a single integral indicator – the total KPI performance ratio, are proposed. This analysis provides a general visual resultant assessment of the degree of implementation of all KPIs in a single indicator, the impact of resource use on remuneration on its value, and allows you to compare the effectiveness of rewards in different segments of the company with different KPIs.

Keywords: remuneration, key performance indicators, management by goals, efficiency, economy.

References

1. Aganbegian A.G. *Upravlenie i effektivnost'* [Management and efficiency]. Moscow, Ekonomika, 1981. (In Russ.)
2. Aganbegian A.G. *Upravlenie sotsialisticheskimi predpriiatiami: voprosy teorii i praktiki* [Management of Socialist enterprises: Questions of theory and practice]. Moscow, Ekonomika, 1979. (In Russ.)
3. Aganbegian A.G., Maier V.F. *Zarabot-*
4. *naia plata v SSSR: nekotorye voprosy teorii i praktiki* [Wages in the USSR: some questions of theory and practice]. Moscow, Gosplanizdat, 1959. (In Russ.)
5. Analiz khoziaistvennoi deiatel'nosti [Analysis of economic activity]. Pod red. V.I. Barilenko. Moscow, Izdatel'stvo «Omega-L», 2009. (In Russ.)
6. Andreeva D.A. Analiz kliuchevykh

pokazatelei rezul'tativnosti pri otsenke effektivnosti deiatel'nosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Analysis of key performance indicators in assessing the effectiveness of public civil servants]. *Problemy sovremennoi nauki*, 2014, no. 3(51), pp. 382-385. (In Russ.)

6. Bulgakova S.V., Korotaeva N.V. Otsenka kliuchevykh pokazatelei effektivnosti ekonomicheskogo sub'ekta i protsessov deiatel'nosti [Assessment of key performance indicators of an economic entity and business processes]. *Finansovaia analitika: problemy i resheniia*, 2016, no. 28, pp. 21-35. (In Russ.)

7. Endovitskaya E.V. Cognitive personal-controlling in the objectives of the management. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2018, no. 3, pp. 107-111. (In Russ.)

8. Panov M.M. Otsenka deiatel'nosti i sistema upravleniia kompaniei na osnove KPI [Performance evaluation and company management system based on KPI]. Moscow, Infra-M, 2014. (In Russ.)

9. Revutskii L.D. Kliuchevye pokazateli effektivnosti khoziaistvennoi deiatel'nosti predpriatii [Key performance indicators of economic activity of enterprises]. *Audit i finansovyi analiz*, 2011, no. 4. (In Russ.)

Available at: http://www.auditfin.com/fin/2011/4/2011_IV_10_02.pdf (accessed: 03.05.2021).

10. Savitskaia G.V. *Analiz khoziaistvennoi deiatel'nosti predpriatii* [Analysis of the economic activity of the enterprise]. Moscow, INFRA-M, 2009. (In Russ.)

11. Faiol' A. *Obshchee i promyshlennoe upravlenie* [General and industrial management]. Moscow, Tsentral'nyi institut truda, 1923, 122 p. (In Russ.) Available at: <https://search.rsl.ru/ru/record/01007987755> (accessed: 03.05.2021).

12. Drucker Peter F. *The Practice of Management*. New York, Harper & Row, New York.

13. Hope J., Fraser R. *Beyond Budgeting: How Managers can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2003.

14. Kaplan Robert S., Norton David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996.

15. Rampersad H.K. *Total Performance Scorecard; Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*. Massachusetts, Butterworth-Heinemann Business Books, Elsevier Science, 2003.