

DOI: 10.12737/24191

Трунова Е.В., канд. экон. наук, доц.

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

## МОТИВАЦИЯ ПО КРІ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ПРИНЦИПАЛЬНЫЙ ПОДХОД И ТРЕБОВАНИЯ К ПОКАЗАТЕЛЯМ

trunova\_ev@mail.ru

Статья посвящена выбору ключевых показателей эффективности (КРІ) для стимулирования работы персонала предприятия. При определении постоянной части заработной платы нужно учитывать ценность соответствующей должности для компании. Переменная часть зависит от выполнения целевых значений КРІ и должна отражать вклад каждого работника и/или его структурного подразделения в результат работы компании. Включение в карту КРІ показателей, оцифровывающих цели предприятия, стимулирует сплоченность коллектива, взаимосвязь финансового результата предприятия и размера премии персонала. При формировании карты КРІ необходимо учитывать функциональные обязанности работника. Предлагается формировать систему мотивации промышленного предприятия с учетом особенностей трех категорий персонала: рабочих, специалистов напряженного интеллектуального труда, занятых в реализации основных бизнес-процессов, а также административно-управленческого персонала. В статье приводятся примеры КРІ для конструктора, инженера автоматизированных систем управления технологическими процессами и топ-менеджера предприятия. Сформулированы требования, выполнение которых обеспечивает работоспособность системы мотивации.

**Ключевые слова:** персонал, стимулирование, система мотивации, ключевые показатели эффективности.

**Введение.** Система мотивации – всегда актуальный, многоаспектный и практически значимый объект исследований. Авторы многочисленных публикаций уделяют внимание принципам эффективной системы оплаты труда (СОТ), мотивирующим и демотивирующим факторам, этапам процесса внедрения системы мотивации в компании, материальной и нематериальной составляющим стимулирования и т.д. [1-6] В настоящей статье мы попытались ответить на вопрос: как выбрать ключевые показатели эффективности (КРІ), релевантные для разных категорий сотрудников? Прикладной характер объекта исследования обуславливает целесообразность понимания методических требований, которым должны соответствовать применяемые КРІ. Статья является логическим продолжением публикации [7].

**Формирование постоянной части заработной платы: общие положения.** Заработная плата складывается из постоянной (базовой, окладной) части и переменной (премиальной) части. Совершенствование СОТ компании в отношении постоянной части – это отдельный серьезный вопрос. Если говорить тезисно, то рабочие профессии распределяются по ступеням СОТ в зависимости от разряда из Единого тарифно-квалификационного справочника (ЕТКС). Окладная часть рабочего-сдельщика рассчитывается как произведение сдельного приработка (выпуск продукции в натуральном выражении, умноженный на

сдельную единичную расценку) и коэффициента трудового участия при бригадном способе работы. Чтобы рассчитать постоянную часть заработной платы рабочего-повременщика часы выхода на работу умножаются на часовую тарифную ставку и коэффициент трудового участия.

Выстраивание «пирамиды» должностей и соответствующих окладов для других категорий персонала предполагает проведение *оценки должностей (профессий)*, а именно *определение относительной внутренней ценности должности для компании* [8]. Оценка производится экспертным путем по нескольким факторам (критериям), для которых разрабатываются факторные шкалы, дифференцирующие различия между разными уровнями одного фактора. Приобрели популярность факторы, предложенные Э. Хэем (Edward N. Hay): необходимые знания и опыт, решение проблем, уровень ответственности. Их подробное описание можно найти в книге Р.И. Хендерсона [9]. Может использоваться и большее число факторов. На основе балльно-факторной шкалы с учетом коэффициентов значимости, присвоенных факторам, определяется суммарное число баллов каждой должности. По итогам оценки производится *рейтинг* [10, 11]: каждой должности присваивается уровень в иерархии СОТ. Назначение окладов для каждого уровня СОТ производится с учетом категории персонала

(основной, поддерживающий, приоритетный). Методика совершенствования постоянной части заработной платы подробно описана, например, в книге Е. Ветлужских [12, с. 29-51].

Таким образом, карьерный рост рабочих предполагает движение от разряда к разряду. Специалисты перемещаются от одного уровня иерархии СОТ к другому. Однако карьерный рост с перемещением по уровням может быть не так скор. Поэтому по решению работодателя внутри каждого уровня могут быть предусмотрены ступени. Например, у 6 уровня – Начальник ПТО есть 3 ступени со своими окладами и критериями (которым нужно соответствовать, чтобы получить соответствующую ступень). Это хорошая мотивация для карьерного роста и увеличения заработка внутри профессии.

**Принципиальный подход к формированию переменной части заработной платы.** Премия должна основываться на *оценке вклада каждого работника и/или его структурного подразделения* в результат работы компании. Оплате труда по результатам посвящена публикация [13].

Внимания разработчиков системы *KPI* заслуживает вопрос: «какие результаты работы – индивидуальные или коллективные – учитывать при расчете премии?» Есть три варианта: 1) используются только *KPI*, характеризующие результаты компании (структурного подразделения); 2) используются только *KPI*, связанные с функционалом сотрудников; 3) используется сочетание *KPI* вышеуказанных видов.

В качестве основного *KPI* для всех категорий персонала промышленного предприятия часто используется выполнение плана производства. При этом понятно, что должностные обязанности многих специалистов не оказывают прямого влияния на плановые

показатели выпуска и/или продаж. А степень влияния должностей, имеющих непосредственное отношение к технологическому процессу, зависит от функций, которые выполняет специалист соответствующей профессии. Главными показателями результативности работы промышленного предприятия выступают:

1) стабильная работа предприятия с производительностью, соответствующей плану продаж;

2) достижение целевого значения коэффициента использования оборудования;

3) достижение целевого значения удельных норм расхода сырья, материалов и топливно-энергетических ресурсов, влияющих на себестоимость продукции.

Первый показатель зависит от работы технологов. На значение второго показателя оказывает влияние работа персонала, занятого техническим обслуживанием и ремонтами оборудования. А оператор, управляющий ходом технологического процесса на высокотехнологичном рабочем месте, влияет сразу на три показателя. Поэтому *KPI*, характеризующие результаты и эффективность производства и сбыта, целесообразно дополнять частными показателями, отражающими функционал отдельных категорий сотрудников и даже отдельных должностей. Это позволит «привязать» заработную плату специалистов к показателям, на которые они реально могут повлиять.

Проиллюстрируем вышесказанное на примере конструктора цементного завода. Эта должность относится к категории инженерно-технических работников (ИТР). Выбор релевантных *KPI* для ИТР может вызывать практические трудности. В таблице 1 перечислены должностные обязанности конструктора.

Таблица 1

**Сопоставление функционала и системы мотивации – типичное состояние «как есть»**

	Функции конструктора цементного завода	Учет функции в системе мотивации (+ / -)
1	Своевременное и качественное выполнение заданий руководителя	-
2	Своевременная разработка и проверка технической документации	-
3	Своевременное осуществление контроля (надзора) за производством работ в соответствии с проектом	-
4	Своевременное внесение изменений в проектную документацию	-
5	Своевременное выполнение заявок от подразделений по разработке конструкторской документации	-
6	Выполнение правил техники безопасности и охраны труда	+
7	Выполнение правил внутреннего трудового распорядка	+
8	Выполнение требований локальных нормативных актов предприятия (положения о структурном подразделении, регламентов выполнения работ и взаимодействий в рамках конкретных бизнес-процессов и т.п.)	-

Можно утверждать, что действующая на заводе система мотивации не затрагивает тех функций конструктора, которые составляют сущность его профессии. В таблице 2 представлен вариант мотивации конструктора «как должно быть», т.е. такой, который обеспечивает заинтересованность конструктора

в результативном и инициативном труде. Отдельно подчеркнем, что здесь поощряется активность персонала в отношении постоянного улучшения бизнес-процессов (внесение и участие в реализации рационализаторских предложений, обеспечивающих экономический эффект).

Таблица 2

### Система мотивации конструктора

	KPI	Вклад KPI в общую сумму премии
1	Своевременное и качественное выполнение утвержденных плановых заданий руководителя	20 %
2	Внесение предложений по оптимизации технологических и бизнес - процессов, связанных с необходимостью разработки проектной документации, их защита и реализация в соответствии с утвержденным планом-графиком проекта	20 %, если работа выполнена в соответствии с планом-графиком
3	Сопровождение бизнес-процесса после внедрения рационализаторского предложения для получения максимального экономического эффекта	5 % от экономического эффекта в отчетном периоде
4	100 %-ное выполнение заявок от подразделений, ведущих операционную деятельность	20 %
5	100 %-ное выполнение заявок от подразделений, ведущих инвестиционную деятельность (сопровождение строительства)	20 %
6	Выполнение правил техники безопасности и охраны труда	10 %
7	Выполнение правил внутреннего трудового распорядка	10 %

Максимальная совокупная сумма премии, которую может получить работник, выполнив все KPI, как правило, устанавливается положением об оплате труда предприятия в процентах от оклада. В таблице 2 приводятся веса отдельных KPI в общей премии (исключение составляет третий показатель, который рассчитывается в процентах от величины полученного экономического эффекта).

На наш взгляд, система мотивации на промышленном предприятии должна учитывать наличие трех принципиально разных категорий персонала: 1) ведущие специалисты, управляющие основными технологическими процессами; 2) рабочие; 3) административно-управленческий персонал. [7, С. 218]

Первая категория – представляющие особую ценность для работодателя специалисты интеллектуального напряженного труда, обладающие специфическими навыками в области управления основными бизнес-процессами. Это инженеры автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУТП), инженеры контрольно-измерительных приборов и автоматов (КИПиА), специалисты центра управления производством (ЦУПа). Их обучение в условиях реального производства возможно только в течение очень ограниченного времени, на этапе технического перевооружения или модернизации

действующего производства с выполнением пусконаладочных работ. Компания, по сути, «выращивает» команду специалистов, которые изучают теорию и проходят практическую подготовку в рамках повышения квалификации, знают технические и технологические особенности конкретного производства. Работодатель заинтересован в их лояльности (постоянной работе на предприятии в статусе высококвалифицированного работника) и передаче накопленного опыта вновь приходящим молодым специалистам.

Базовая часть заработной платы этой категории сотрудников, как правило, определяется исходя из часовой тарифной ставки в соответствии с разрядом по профессии из ЕТКС. Для мотивации специалистов интеллектуального напряженного труда, занятых в управлении основными бизнес-процессами, постоянную часть ОТ целесообразно рассчитывать с повышающим коэффициентом (надбавкой). Значение коэффициента может определяться установленным на аттестациях уровнем профессиональной компетенции, либо достижением определенных критериев для профессии, утвержденных внутренним нормативным актом предприятия. А премиальная часть по общему принципу рассчитывается по выполнению KPI. Пример системы KPI для инженера АСУТП представлен в табл. 3.

Таблица 3

## Система мотивации инженера АСУТП

	KPI	Вклад KPI в общую сумму премии
1	Выполнение плана добычи сырья на 90-100%	15%
2	Выполнение плана производства полуфабриката (клинкера) на 90-100%	20%
3	Выполнение плана производства цемента	20%
4	Выполнение плана отгрузки продукции	20%
5	Отсутствие нарушений правил внутреннего трудового распорядка	10%
6	Отсутствие нарушений правил техники безопасности и охраны труда	15%

Вторая категория персонала – это рабочие профессии. Стандартный подход к организации оплаты труда рабочих заключается в том, что постоянная часть заработной платы определяется тарифными ставками в соответствии с иерархией разрядов по ЕТКС, а переменная представляет собой процент премии от оклада за выполнение плана производства. Вклад работника в достижение общих целей предприятия, как правило, оценивает руководитель структурного подразделения, исходя из собственных суждений (не основываясь на формальных критериях). В результате получается, что руководитель, для которого разработана карта KPI, управляет группой незамотивированных рабочих. С нашей точки зрения, премиальная часть заработной платы рабочих должна зависеть от:

- 1) выполнения оперативного плана производства по выпуску продукции;
- 2) достижения удельных норм расхода сырья, материалов и топливно-энергетических ресурсов, а также их экономии;
- 3) достижения планового значения коэффициента использования оборудования;
- 4) соблюдения норм охраны труда и техники безопасности, выполнения правил внутреннего трудового распорядка предприятия.

Третьей категорией, требующей особого подхода к мотивации, является административно-управленческий персонал. П. Друкер в книге «Эффективный руководитель» [14] обращает внимание на то, что для оценки умственного труда неприменимы системы измерений и тесты, разработанные для физического труда. «Мотивация работника умственного труда зависит от эффективности его работы, от способности достигать поставленных целей. Если его труд лишен эффективности, то желание трудиться и, соответственно, вклад в успех организации скоро уменьшатся и он превратится в обычного чиновника, отбывающего на работе восемь часов» [14, с. 9]. Система мотивации должна быть налажена таким образом, чтобы специалисты категории АУП не только

выполняли свои должностные обязанности в соответствии с законодательством и локальными нормативными актами, но и занимали активную позицию в части поисков резервов снижения себестоимости и оптимизации тех бизнес-процессов, участниками которых они являются. В табл. 4 представлен пример системы мотивации топ-менеджера предприятия промышленности строительных материалов.

**Требования к системе KPI.** С учетом вышесказанного систематизируем методические требования к системе мотивации персонала промышленного предприятия:

- 1) использование нескольких показателей премирования (3-7 KPI), значения которых формируются в системе оперативного учета и управленческой отчетности;
- 2) соответствие KPI должностным функциям сотрудника;
- 3) установление различной степени значимости (приоритетности) показателей путем определения их веса в совокупной премии;
- 4) прозрачность и однозначность алгоритма расчета премии на основе ограниченного числа KPI;
- 5) достижимость целевых значений показателей;
- 6) напряженность применяемых значений KPI, препятствующая превращению премий в гарантированную прибавку к тарифу (должностному окладу);
- 7) обоснованность значений показателей нормативной базой и плановыми документами: отраслевыми правилами промышленной безопасности, планом производства на месяц, годовой инвестиционной программой, кодексом корпоративной этики и т.п.

Требования 1-4 относятся к самим показателям премирования и алгоритму расчета суммы премии, требования 5-7 касаются установления целевых значений KPI.

Ряд специалистов рекомендует определять несколько диапазонов значений KPI от недопустимого до высокого. Соответствующая шкала должна включать граничные значения, отделяющие друг от друга соответствующие зоны. С нашей точки зрения, такой подход

может рассматриваться как одно из направлений совершенствования существующей работоспособной системы *KPI*, но не при внедрении системы мотивации «с нуля». Разработка оценочных шкал для *KPI* всех должностей – достаточно трудоемкое занятие, которое может привести к неоправданному усложнению системы мотивации. Она более

реалистична при высоком уровне автоматизации контроллинга в компании. При таком подходе к премированию необходимо решить, будет ли вообще выплачиваться премия, если один из *KPI* находится в зоне недопустимого уровня. Еще один вариант усложнения системы мотивации – комбинирование значений *KPI* с коэффициентами значимости целей.

Таблица 4

Система мотивации топ-менеджера

	KPI	Вклад KPI в общую сумму премии
1	Выполнение плана производства каменной продукции	30 %
2	Снижение бюджетных показателей сметы затрат на 1 тонну каменной продукции не менее чем на 5% при условии выполнения планово-предупредительных ремонтов и технического обслуживания	40 %
3	Выполнение плана мероприятий по внедрению системы управления автотранспортом	10 %
4	Соблюдение сроков и качества планирования в системе «Управление ремонтами и качеством оборудования»	10 %
5	Оценка руководства холдинга	10 %
6	Наличие мотивированных претензий по качеству продукции	снижение премии на 10 % за каждый случай мотивированной претензии
7	Нарушение правил промышленной безопасности и охраны труда	снижение премии на 100 % при смертельном случае на производстве или травме с тяжелыми последствиями; снижение премии на 20 % при производственной травме легкой степени тяжести

На практике наибольшее число спорных ситуаций вызывает на первый взгляд очевидное требование достижимости значений показателей, а также поиск «золотой середины» между достижимостью и напряженностью значения. Достижимость не всегда зависит от профессионализма и усилий специалиста, для которого установлен *KPI*. Предположим, положением о премировании предприятия установлена выплата премии, если менеджер сбытового подразделения продаст продукции на 20 млн. руб. Но план производства на месяц подразумевает выпуск продукции на 10 млн. руб., и на складе нет остатков готовой продукции. Очевидно, что целевое значение *KPI* заведомо недостижимо для менеджера, поэтому он не будет прилагать никаких усилий для наращивания продаж. Второй пример. Согласно плану производства завод должен выпустить 100 тыс. тонн цемента, и имеющиеся производственные мощности позволяют это сделать. Но на складе готовой продукции нет места в связи с невыполнением плана продаж. В результате целевое значение объемов производства становится недостижимым. Для предотвращения подобных ситуаций должно

выполняться седьмое требование к системе *KPI* – обоснованность значений показателей регламентирующей и плановой документацией.

**Заключение.** Принцип справедливости оплаты труда будет реализован, если постоянная часть заработной платы соответствует ценности должности для компании, а переменная зависит от результатов работы конкретного специалиста. Заработная плата в целом должна быть конкурентоспособной на локальном рынке труда. В противном случае все усилия по выбору *KPI* лишены смысла. Согласно теории мотивации Херцберга [15], самыми сильными мотивами, побуждающими человека к труду, являются достижения и их признание работодателем. Следовательно, система *KPI* должна создавать возможности для достижений. Сами *KPI* должны подбираться таким образом, чтобы сотрудник мог влиять на их значения, а целевые значения – быть выполнимыми, но напряженными.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Рудычев А.А., Мясоедов Р.А., Малыхина В.С. Ключевые показатели эффективности //

Белгородский экономический вестник. 2011. № 4 (64). С. 20–26.

2. Сатонина Н.Н. Ключевые показатели эффективности как способ повышения эффективности работы персонала организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия Экономические науки. 2012. № 4 (6). С. 61–66.

3. Москалева Е.Г. Внедрение системы мотивации персонала на базе KPI - ключевых показателей эффективности // Контентус. 2016. № 2 (43). С. 109–119.

4. Зорина Э. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления персоналом // Управление персоналом. 2009. № 8. С. 49–50.

5. Утенин В.В. Разработка и внедрение системы KPI в российских компаниях // Мотивация и оплата труда. 2014. № 2. С. 126–140.

6. Тарасова Н.Е., Гудков М.А. Методы построения эффективной системы мотивации на предприятии в целях оптимального управления персоналом // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 30. С. 109–112.

7. Трунова Е.В. Ключевые факторы мотивации персонала по KPI на предприятии промышленности строительных материалов // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2016. № 10. С. 214–219.

8. Озерникова Т.Г., Бокарева К.М. Мотивационная роль оценки персонала // Мотивация и оплата труда. 2008. № 4. С. 304–313.

9. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат; пер. с англ. СПб: Питер, 2004. 880 с.

10. Штель Т.Л., Емельяненко Е.Е. Использование системы грейдинга персонала как основа развития инновационной экономики // Вестник науки Сибири. 2015. №4 (19). С. 39–48.

11. Ярышина В.Н. Использование грейдинга и KPI при вознаграждении работников // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. 2012. Т. 18. № 6. С. 287–291.

12. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер, 2013. 149 с.

13. Макаренко С.В., Попов А.Б. Оплата труда по результатам работы // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2015. № 1. С. 148–150.

14. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель; пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. 240 с.

15. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Блох. Мотивация к работе; пер. с англ. М.: Вершина, 2007. 240 с.

---

**Trunova E.V.**

#### **MOTIVATION BY KPI IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISE: BASIC APPROACH AND MAIN REQUIREMENTS**

*The article is devoted to selection of key performance indicators (KPIs) to stimulate the personnel of the enterprise. When defining the constant part of the wages you need to consider the value of the position for the company. The variable part of the wages depends on the fulfillment of target values of KPIs and should reflect the contribution of each employee and/or the structural unit in the result of the work of the company. Using indicators which digitizing the objectives of the enterprise stimulates the cohesion of the team, the relationship of the financial results of the company and the size of the wages. When selecting KPI it is necessary to consider the functional responsibilities of the employee. It is proposed to form a motivation system of industrial enterprise taking into account features of the three personnel categories: workers, specialists involved in the implementation of main business processes, administrative staff. The article presents examples of KPIs for the designer, engineer of automated control systems and the CEO of the company. Requirements the implementation of which ensures the efficiency of the motivation system are defined.*

**Key words:** *personnel, incentive, system of motivation, key performance indicator.*

---

**Трунова Екатерина Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.  
Адрес: Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.  
E-mail: trunova\_ev@mail.ru