

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ КРІ В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ ИНЖИНИРИНГОВЫХ УСЛУГ

Введение. КРІ (от англ. “Key Performance Indicators”) — это согласованные критерии, благодаря которым можно отследить уровень соответствия проделанной работы сотрудником или целым отделом относительно поставленных стратегических задач. Данная аббревиатура в переводе означает «ключевые показатели эффективности». Такая система вводится в компаниях для удобства измерения результатов работы отдельных сотрудников, подразделений, а значит, и всего предприятия. В задачи КРІ входит стимулирование сотрудников и их мотивация на достижение запланированных результатов [1].

Основная часть. Рассмотрим систему КРІ на примере компании S. в Минске, оказывающую инжиниринговые услуги. Компания занимается продажей электронных программ обучения голландского происхождения в Республике Беларусь, Российской Федерации, Украине, Казахстане и других странах.

Система КРІ была внедрена в компанию недавно: около полугода назад. КРІ применяется в отделе продаж специалистами по продажам и руководителем отдела продаж, в отделе маркетинга и непосредственно самим директором. В компании ежемесячно издаются приказы о премировании специалистов для увеличения показателей по оборотам и прибыли компании, для привлечения клиентов, для стимулирования сотрудников и усиления материальной заинтересованности работников в повышении производительности труда, а также в целях установления гибких и прозрачных условий оплаты труда и максимального учета вклада каждого работника в общие результаты деятельности, выполнения планов производства и реализации продукции.

Структура заработной платы включает в себя постоянную (оклад) и переменную (премиальную) части. Приказы регулируют размер выплаты постоянной и переменной части исходя из результатов выполненных планов установленных ключевых показателей эффективности работника.

Так, например, на ноябрь 2020 года был установлен план прибыли отдела продаж в размере 20000 евро (все цифры здесь и далее изменены в целях сохранения конфиденциальности информации) по пяти направлениям: продажи лицензий и ваучерных кодов (персональных доступов) программы E., продажи услуг внедрения и администрирования, продажи услуг интегрирования, продажи услуг доступа к электронным курсам и консалтинга, продажи инжиниринговых услуг, работ (разработка электронных курсов, экспресс-аудит, разработка технического задания).

По каждому направлению устанавливался определенный процент комиссионных вознаграждений в зависимости от полученной прибыли. Так, например, размер комиссионных выплат по новым подключениям услуг «внедрение, консалтинг, администрирование, интегрирование, доступ к электронным курсам» представлен в таблице 1.

Т а б л и ц а 1 — Зависимость комиссионных вознаграждений от прибыли

Прибыль, EUR	Комиссионные вознаграждения, %
До 500,00	9
500,01—700,00	10
700,01—900,00	11
900,01—1 100,00	12
1100, 01 и более	13

Примечание. Источник: [2]

В переговорах сотрудника с клиентом для успешного завершения продажи мог принять участие один из опытных сотрудников или технический специалист компании — «эксперт». В таком случае часть комиссионного вознаграждения от суммы контракта с клиентом шла «эксперту», остальная часть — сотруднику.

Комиссионные, начисляемые сотруднику, умножались на коэффициент премирования в соответствии с выполнением компанией месячного плана по прибыли от продажи услуг (при выполнении нормы плана коэффициент составляет 1, при перевыполнении на 20% — 1,15).

Оклад сотрудника составлял 500 BYN в месяц. Далее он умножался на коэффициент, формируемый на основании показателя эффективности КРІ, данные по которому фиксируются в таблице на Google Диске.

Что касается расчета КРІ, то сотрудник самостоятельно вносит необходимые данные в таблицу Excel, в которой уже введена некоторая информация и формулы. В компании S. имеется четыре показателя КРІ (прибыль по актам, выручка по актам, контроль демо-доступа, работа с документами). Каждый показатель КРІ имеет свой вес: 0,55; 0,25; 0,15 и 0,05 соответственно. Суммарно вес равен 1, а самый большой всегда принадлежит важнейшему показателю. С помощью деления фактического выполнения плана на планируемое определяется индекс КРІ в процентах.

Каждый квартал происходит перерасчет оклада в зависимости от выполнения личного плана продаж. В случае неполного выполнения плана в среднем за квартал применяется понижающий коэффициент, в худшем случае может даже рассматриваться вопрос об увольнении.

Также предусмотрена премия за KPI. Но она выплачивается только при условии, когда сумма комиссионных и оклада с учетом индекса KPI и веса превышала сумму оклада с учетом показателя веса по данному KPI (сумма комиссионных + оклад*индекс KPI/100*вес должна быть больше, чем оклад*вес). При необходимости в компании действует штрафная система для расчета KPI (за опоздания, отсутствие отчета за день, отсутствие комментариев по работе с клиентом в CRM и др.).

Так, например, для сотрудника Татьяны премия за выполнение KPI «выручка по актам» не выплачивалась: $(103+500*62/100*0,55) - 500*0,55=273,5 - 275 = -1,5$.

Сотрудник вносит информацию о клиентах, услугах, дате оплаты, выручке, затратах и проценте комиссионных вознаграждений в зависимости от клиента в таблицу, а после с помощью различных как простых, так и сложных формул ему высчитывается прибыль от продаж, сумма комиссионных вознаграждений и премия за выполнение KPI. Таким образом, к выплате сотрудник получает сумму оклада, комиссионных вознаграждений и премии за вычетом штрафов и отгулов [2].

По словам руководителя отдела продаж, мотивация сотрудников значительно выросла с момента внедрения системы KPI. Улучшились общие показатели результативности и выросли заработные платы. Сотрудники четко понимают, что им нужно делать, чтобы получить ту денежную сумму, к которой они стремятся.

Заключение. В целом, можно выделить следующие преимущества KPI:

- 1) в компаниях с такой системой сотрудники работают на 20-30% эффективнее, так как специалисты четко понимают, какие задачи являются первоочередными и как их выполнить;
- 2) существенно облегчается контроль деятельности компании, отделов и сотрудников;
- 3) при расчете заработной платы действует принцип справедливости: тот, кто работал старательно, получает больше;
- 4) фонд оплаты труда становится средством мотивации персонала, а не основным источником расходов;
- 5) система является очень эффективной для работников, чем труд непосредственно влияет на экономические показатели компании (так, если компания занимается продажами, то KPI применяется для менеджеров и т. д.).

Но, как и у всякой системы, здесь также присутствуют свои недостатки:

- 1) поскольку это количественный показатель, иногда сложно оценить качественную сторону процесса. Например, насколько качественные связи установлены между менеджером по продажам и клиентом;
- 2) сложное и дорогое внедрение;
- 3) нестандартные ситуации и неспособность их учитывать в большинстве случаев;
- 4) четкий контроль сотрудников благодаря системе KPI часто вызывает их негатив и недовольство, если планы выставлены неверно и завышены. Необходимо корректно пересматривать планы и затраты, чтобы ожидаемый результат был реальным и достижимым;
- 5) в молодой компании, которая только начала свое существование, вводить систему KPI нецелесообразно. Система управления здесь еще не сформировалась, а успешное развитие обусловлено работой лишь генерального директора [1, 3].

Список использованных источников

1. Что такое KPI: для чего нужен этот показатель, как применяется система KPI на практике + пример расчета [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://kakzarabatyvat.ru/menedzhment/kpi/>. — Дата доступа: 31.03.2021.
2. Приказ о премировании специалистов за ноябрь 2020 года в компании S. — 2020.
3. KPIs — что это? KPI — ключевые показатели эффективности. Разработка KPI [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://fb.ru/article/141427/kpis-chto-eto-kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-razrabotka-kpi>. — Дата доступа: 01.04.2021.

УДК 336.748.12

А. С. Стрижевич

Государственное учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет»,
Минск, Республика Беларусь

ТЕНДЕНЦИИ В СФЕРЕ ТРАНСПАРЕНТНОСТИ РЕГУЛЯТОРОВ: ОБЗОР НОВОГО КОДЕКСА ПРОЗРАЧНОСТИ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА

Введение. Транспарентность в настоящее время является неотъемлемой характеристикой центральных банков. Как ранее отмечалось в исследованиях по данной тематике, «благодаря четкому разъяснению частному сектору тех соображений, которые стоят за принимаемыми в сфере денежно-кредитной политики решениями, прозрачность процесса выработки политики в целом повышает эффективность механизма воздействия денежно-кредитной политики, отчасти за счет обеспечения более эффективного формирования ры-