

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).

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]

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.

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.

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

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:

- в компаниях с такой системой сотрудники работают на 20-30% эффективнее, так как специалисты четко понимают, какие задачи являются первоочередными и как их выполнить;
- существенно облегчается контроль деятельности компании, отделов и сотрудников;
- при расчете заработной платы действует принцип справедливости: тот, кто работал старательно, получает больше;
- фонд оплаты труда становится средством мотивации персонала, а не основным источником расходов;
- 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:

- поскольку это количественный показатель, иногда сложно оценить качественную сторону процесса. Например, насколько качественные связи установлены между менеджером по продажам и клиентом;
- сложное и дорогое внедрение;
- нештатные ситуации и неспособность их учитывать в большинстве случаев;
- 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.

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 цитируемых источников

1. Что такое KPI: для чего нужен этот показатель, как применяется система KPI на практике + пример расчета [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://kakzarabativat.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-cto-eto-kpi-klyuchevyye-pokazateli-effektivnosti-razrabotka-kpi>. — Дата доступа: 01.04.2021

УДК 336.717.168

В. С. Телюк

Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет», Минск, Республика Беларусь

РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННЕГО БАНКОВСКОГО АУДИТА

Введение. На современном этапе становления отечественной банковской системы Национальный банк Республики Беларусь особое внимание уделяет ее стабильному и надежному функционированию, что подтверждается основными целями деятельности Национального банка, закрепленными в Банковском кодексе Республики Беларусь. Для достижения стабильного и надежного функционирования банковской системы Национальным банком реализуется функция банковского надзора, с помощью которой устанавливаются требования к организации систем корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля в банках.