

РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 18 • Номер 22 • ноябрь 2017
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship
издательство Креативная экономика

Разработка методики расчета переменной части заработной платы менеджеров среднего звена инфокоммуникационной компании на базе целевых показателей

Яценко В.В. [1], *Яковлева М.В.* [1]

[1] Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

Предлагаемая статья представляет собой авторский взгляд на определение переменной части заработной платы менеджеров среднего звена инфокоммуникационных компаний. В работе обоснована целесообразность применения трех видов целевых показателей для оценки результативности деятельности менеджеров среднего звена, таких как ключевые показатели эффективности, смарт-задачи и стандарты. Разработана усовершенствованная методика расчета фактического размера премиальной выплаты для должности «менеджер по продажам» инфокоммуникационной компании за оцениваемый период. Данная методика позволит оставить фонд оплаты труда прежним в целевом периоде, при этом обеспечит прозрачность и объективность выплат в рамках переменной части заработной платы менеджеров среднего звена. Результаты исследования могут быть использованы специалистами для обеспечения эффективного управления персоналом в сфере инфокоммуникаций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ключевые показатели эффективности, инфокоммуникационная компания, премиальные выплаты, объективность, результативность.

Development of a method of calculation the variable portion of mid level manager salaries of an infocommunication company on the basis of targets

Yatsenko V.V. [1], *Yakovleva M.V.*[1]

[1] Bauman Moscow State Technical University, Russia

Введение

Трансформация и создание новых бизнес-единиц в инфокоммуникационной компании требует комплексного подхода по многим направлениям, включая вопросы модернизации кадровой политики компании. Одним из основных направлений кадровой политики организации связи является мотивация и оплата труда персонала [1, 9, 15] *(Arif, 2015; Kokueva, Yatsenko, 2007)*.

В связи с необходимостью в достижении стратегических и тактических целей в условиях трансформации необходимо регу-

лярно пересматривать и вводить новые эффективные схемы материальной мотивации работников. Следовательно, одной из главных задач в инфокоммуникационных компаниях [12] *(Martynov, 2008)* становится достижение результативной работы всех сотрудников, что возможно благодаря использованию ключевых показателей эффективности (KPI) [20] *(Yatsenko, Sidorova, 2016)*.

Ключевыми сотрудниками, которые влияют на конечный результат деятельности инфокоммуникационной компании, являются менеджеры среднего звена, в связи с чем цель данной работы можно определить, как совершенствование методики расчета переменной части заработной платы менеджеров среднего звена инфокоммуникационной компании с использованием различных типов целевых показателей. Разработка усовершенствованной методики проведена по согласованию с руководством инфокоммуникационной компании «С-Телеком» (название несколько изменено по решению руководства).

Выделим три возможных типа целевых показателей, с помощью которых можно повлиять на результативность сотрудников инфокоммуникационной компании [5-7] *(Vertakova, Trunova, 2012; Vetluzhskikh, 2014; Vetluzhskikh, 2013)*:

- KPI – периодически рассчитываемые показатели, характеризующие эффективность и результативность выполнения работником или группой работников своих основных должностных обязанностей, носящих регулярный характер;

ABSTRACT:

This article is the author's view on the determination of the variable portion of mid level manager salaries of an info-communication company. The paper justifies the usefulness of application of three types of targets for assessing the performance of mid level managers, such as key performance indicators, smart targets and standards. We've developed an improved methodology for calculating the actual amount of bonus payout for "sales manager" in info-communication company over the whole assessment period. The method allows the wage fund to remain the same in the target period and at the same time it will ensure transparency and objectivity of payments within the variable portion of the wages of mid-level managers. The results of the research can be used by experts to ensure effective staff management in infocommunications.

KEYWORDS: key performance indicators, infocommunication company, bonus payments, objectivity, efficiency

JEL Classification: J30, J31, J33, L86 **Received: 02.11.2017 / Published: 30.11.2017**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Yatsenko V.V. (vika_management@mail.ru)

CITATION:

Yatsenko V.V., Yakovleva M.V. (2017) Razrabotka metodiki rascheta peremennoy chasti zarabotnoy platy menedzherov srednego zvena infokommunikatsionnoy kompanii na baze tselevyh pokazateley [Development of a method of calculation the variable portion of mid level manager salaries of an infocommunication company on the basis of targets]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 18. (22). – 3655-3668. doi: 10.18334/rp.18.22.38541

- смарт-задачи – показатели, характеризующие выполнение индивидуальных целей работников в рамках системы управления по целям. Их выполнение ведет к достижению KPI;
- стандарты – показатели, характеризующие качество исполнения работником своих должностных обязанностей, а также своевременность и качество выполнения поручений руководителя и соблюдения трудовой дисциплины.

Достижение всех типов целевых показателей, в свою очередь, повлияет на материальное вознаграждение работника в оцениваемом периоде.

Разработку усовершенствованной методики расчета переменной части заработной платы менеджеров среднего звена начнем с рассмотрения результатов предварительного исследования существующей системы оплаты труда в инфокоммуникационной компании «С-Телеком».

Выявлено, что премиальная часть заработной платы менеджеров составляет 30 % от оклада, причем 15 % от нее идет за выполнение установленных показателей эффективности работника, направленных на реализацию стратегических целей компании, а вторые 15 % напрямую зависят от увеличения прибыли компании за отчетный период. Кроме того, в оплату труда включены краткосрочные вознаграждения, которые составляют 11 % от всей заработной платы.

В связи с такой системой оплаты труда в компании возникает ряд основных проблем, которые связаны с многозадачностью сотрудников, недовольством низким окладом и зависимостью премии от величины прибыли компании, а также необъективной оценкой дополнительных премий за выполнение KPI. В связи с этим возникает большая текучесть кадров, в том числе и на уровне менеджеров среднего звена.

В целях предотвращения данных проблем в компании «С-Телеком» предлагается изменить методику расчета переменной части заработной платы менеджеров среднего звена.

Рассмотрим разработанную методику расчета переменной части заработной платы на примере должности «менеджер по продажам» инфокоммуникационной компании «С-Телеком» за оцениваемый период. Предполагаемый фиксированный оклад для данной должности составляет 30000 рублей [11].

ОБ АВТОРАХ:

Яценко Виктория Викторовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент» (vika_management@mail.ru)

Яковлева Мария Владимировна, магистрант 2 курса кафедры «Менеджмент» (mariavladimirovna280395@yandex.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Яценко В.В., Яковлева М.В. Разработка методики расчета переменной части заработной платы менеджеров среднего звена инфокоммуникационной компании на базе целевых показателей // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 22. – С. 3655-3668. doi: 10.18334/rp.18.22.38541

На основании типовой формулы для определения размера премиальных выплат [8, 14] *(Klochkov, 2010; Panov, 2013)* составим расчетную схему, в рамках которой размер премии рассчитывается в зависимости от выполнения утвержденного плана работ.

Предлагается осуществлять расчет фактического размера премиальной выплаты по результатам выполнения трех типов целевых показателей за оцениваемый период и определять по формуле:

$$П = k_1 \cdot К + k_2 \cdot З + k_3 \cdot Э,$$

где *П* – размер премии за расчетный период, руб.; *К* – фактический размер премирования, зависящий от результата выполнения показателя KPI, руб.; З – фактический размер премирования, зависящий от результата выполнения показателя смарт-задач, руб.; *Э* – фактический размер премирования, зависящий от результата выполнения показателя оценки личной эффективности (соответствие стандартам), руб.; k_1, k_2, k_3 – вес соответствующего показателя премирования в размере регулярной премиальной выплаты в зависимости от должности работника.

Рассмотрим отдельно расчет каждой составляющей регулярных премиальных выплат для должности «менеджер по продажам». Начнем с расчета выполнения KPI. Представим возможные показатели, их значения в зависимости от выполнения и вес KPI [3, 5, 13, 17] *(Bolodurina, Konysheva, 2012; Vertakova, Trunova, 2012; Moskaleva, 2016; Trunova, 2012)*в *таблице 1*.

Фактический размер регулярной премии, зависящей от результата выполнения показателя KPI, с использованием плановой расчетной схемы [8, 14] *(Klochkov, 2010; Panov, 2013)* рассчитаем по формуле:

Таблица 1

KPI для должности «менеджер по продажам»

Должность	Ключевые показатели эффективности KPI	Порядок расчета	Вес KPI
Менеджер по продажам	Выполнение плана по объему продаж	<50 % = 0 51–89 % = 0,5 90–100 % = 1 101–120 % = 1,1	30 %
	Конверсия потенциальных клиентов в пользователей услуг	<30 % = 0 30–40 % = 0,5 41–70 % = 1 71–100 % = 1,1	30 %
	Расширение клиентской базы, т.е. количество новых абонентов за месяц	<150 = 0 150–300 = 0,5 301–400 =1 >400 = 1,1	20 %
	Увеличение выручки по ключевым клиентам в сравнении с аналогичным периодом	<20 % = 0 21–35 % = 0,5 36–50 % = 1 >50 % = 1,1	20 %

Источник: составлено авторами.

$$К = Б \cdot Ц \cdot \sum_{i=1}^{n} B_{\text{i}} \cdot KPI_{\text{i}},$$

где *Б* – размер базы для начисления регулярной премии за соответствующий расчетный период, руб.; *Ц* – целевой размер регулярной премиальной выплаты по отношению к базе премирования за соответствующий оцениваемый период, %; B_{i} – вес *i*-го показателя KPI, %; KPI_{i} – результат оценки *i*-го показателя *KPI* за соответствующий оцениваемый период, %; *n* – количество показателей KPI.

Предположим, что размер переменной части заработной платы менеджера по продажам за выполнение KPI составляет 30 % от базы [4, 10] *(Velichko, Davydovskiy, 2015; Kurilova, Kurilov, 2010)* и равен 12000 рублей. Предполагаемые результаты выполнения KPI менеджером по продажам за оцениваемый период приведены в *таблице 2*.

В соответствии с данными *таблицы 2*, рассчитаем размер премиальной выплаты за выполнение KPI в оцениваемом периоде.

$$К = 40000 \cdot 0,3 \cdot (0,3 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,5 +$$
$$+0,2 \cdot 1 + 0,2 \cdot 0,5) = 12000 \cdot 0,6 = 7200 \, руб.$$

Для наглядности рассчитаем интегральную оценку [2] *(Arkhipova, Pomortseva, Tatarinova, 2013)* фактического выполнения KPI по следующей формуле:

$$ИKPI = \frac{\sum_{i=1}^{n} B_{\text{i}} \cdot ФKPI_{i}}{100\%},$$

Таблица 2

Выполнение KPI для должности «менеджер по продажам» за оцениваемый период

Должность	KPI	Выполнение	Значение KPI	Влияния KPI на премию
Менеджер по продажам	Выполнение плана по объему продаж	65 %	0,5	30 % * 0,5
	Конверсия потенциальных клиентов в пользователей услуг	35 %	0,5	30 % * 0,5
	Расширение клиентской базы, т.е. количество новых абонентов за месяц	310 человек	1	20 % * 1
	Увеличение выручки по ключевым клиентам в сравнении с аналогичным периодом	25 %	0,5	20 % * 0,5

Источник: составлено авторами.

где *ИКРІ* – интегральная оценка выполнения ключевых показателей эффективности за оцениваемый период, %; B_i – вес *i*-го KPI, %; *n* – количество показателей KPI;

$ФКРІ_i$ – фактическое выполнение i-го KPI, %.

$$ИКРІ = \frac{(30\% \cdot 0,5 + 30\% \cdot 0,5 + 20\% \cdot 1 + 20\% \cdot 0,5)}{100\%} = 0,6.$$

Делаем вывод о том, что менеджер по продажам выполнил ключевые показатели эффективности в оцениваемом периоде на 60 % и потерял 4800 рублей денежного вознаграждения.

Перейдем к определению второго слагаемого премиальной выплаты, зависящего от результата выполнения смарт-задач для должности «менеджер по продажам» инфокоммуникационной компании «С-Телеком». Возможные смарт-задачи [4, 18] *(Velichko, Davydovskiy, 2015; Cheremushnikova, 2014)* за оцениваемый период для данной должности представим в *таблице 3*.

Результат оценки выполнения смарт-задач целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

- производится определение фактического исполнения смарт-задач в соответствии с оценкой топ-менеджеров оператора связи или тех людей, которые пользуются результатами труда данного сотрудника;
- определяется процент исполнения смарт-задач;
- полученный результат фактического исполнения каждого *i*-ой задачи корректируется в соответствии со шкалой оценки результата выполнения смарт-задачи, представленной в *таблице 4*.

Предположим, что целевой размер переменной части заработной платы менеджера по продажам за выполнение смарт-задач составляет 20 % от базы и равен 8000 рублей. Данная сумма соответствует стопроцентному выполнению сотрудником всех смарт-задач за оцениваемый период. Если процент выполнения менеджером по продажам запланированных смарт-задач за оцениваемый период будет различным (*табл. 3*), то расчет размера премиальной выплаты за выполнение смарт-задач (с учетом *табл. 4*) будет осуществляться по формуле, аналогичной расчету премиальной выплаты за выполнение KPI:

$$К = 40000 \cdot 0,2 \cdot (0,2 \cdot 0,15 + 0,2 \cdot 0 + 0,2 \cdot 0,65 +$$
$$+0,2 \cdot 1,1 + 0,2 \cdot 1) = 8000 \cdot 0,58 = 4640\,руб.$$

Получается, что за оцениваемый период менеджер по продажам получит 4640 рублей из возможных 8000 рублей. Из формулы видно, что интегральная оценка выполнения показателя смарт-задачи составляет 0,58. В случае если менеджер по продажам в оцениваемом периоде не выполнил ни одну из смарт-задач по независящим от него причинам, к примеру, по болезни, то переменная часть заработной платы за выполнение смарт-задач в этом периоде будет отсутствовать.

Таблица 3

Фактическое выполнение смарт-задач для должности «менеджер по продажам» за оцениваемый период

Должность	Смарт-задачи	Фактическое выполнение смарт-задач, %	Вес смарт-задачи, %
Менеджер по продажам	Согласование возможностей и предложений по оптимизации штата отдела продаж	85	20
	Обеспечение подготовки презентации новой услуги	50	20
	Доработка системы по приему заявок от пользователей	95	20
	Разработка мер по работе с проблемными клиентами	110	20
	Предоставление документов в бухгалтерию	100	20

Источник: составлено авторами.

Таблица 4

Шкала оценки результата выполнения смарт-задач

Фактическое выполнение смарт-задач, %	< 80	80-85	85-90	90-93	93-96	96-99	99-102	102-107	107-115	115-120	>120
Результат оценки выполнения смарт-задач, %	0	15	25	50	65	80	100	105	110	115	120

Источник: составлено авторами.

Теперь остановимся на последнем слагаемом, которое в нашем примере влияет на размер регулярной премиальной выплаты и зависит от показателя соответствия работника определенным стандартам. Такими стандартами для менеджера по продажам инфокоммуникационной компании «С-Телеком» может являться своевременная подача документов, клиентоориентированность и знание стандартов обслуживания [16-18] *(Sosnovyy, Gun, 2009; Trunova, 2012; Cheremushnikova, 2014)*.

Соответственно, при определении итогового значения личной эффективности целесообразно оценивать сотрудника на основании комплексного подхода, к примеру, с помощью следующих критериев:

1) выполнение должностных обязанностей;
2) качество и сроки выполнения поручений руководителя;
3) инициативность;
4) вклад в результаты деятельности подразделений;

5) соблюдение трудовой дисциплины;

6) соблюдение ценностей компании.

Предлагается, чтобы оценка личной эффективности работника проводилась непосредственным руководителем менеджера по продажам и была введена взамен краткосрочных вознаграждений. Такая оценка позволит обеспечить не только формальное выполнение ключевых показателей эффективности и смарт-задач за оцениваемый период, но и оценить качество выполнения данных показателей. Предположим, что размер переменной части заработной платы за оценку личной эффективности составляет 10 % от базы и равен 4000 рублей. По мнению авторов, выделение столь небольшой суммы на оценку качества выполнения сотрудником своих обязанностей позволит повысить его инициативность и вклад в результаты деятельности организации. Предлагается, чтобы такая оценка коррелировалась с результативным выполнением сотрудником KPI и смарт-задач за оцениваемый период. Это позволит обосновать размер выплаты за оценку личной эффективности сотрудника.

По результатам оценки соответствия работника критериям личной эффективности ему можно присвоить один из профилей, указанных в *таблице 5*.

Затем необходимо определить итоговую оценку личной эффективности ($О$) в рамках соответствующего диапазона. В соответствии с предполагаемым выполнением показателей KPI и смарт-задач менеджеру по продажам целесообразно поставить оценку личной эффективности в 70 %, что соответствует профилю D. Фактический размер регулярной премии, зависящей от результата выполнения показателя оценки личной эффективности, рассчитаем по формуле:

$$Э = Б_о \cdot Ц_о \cdot О,$$

где $Б_о$ – размер базы для начисления регулярной премии по показателям личной эффективности за соответствующий расчетный период, руб.; $Ц_о$ – целевой размер регулярной премиальной выплаты по отношению к базе премирования за соответствующий оцениваемый период, %; $О$ – итоговая оценка личной эффективности деятельности работника его руководителем в оцениваемом периоде, %.

В нашем примере: $Э = 40000 \cdot 0,1 \cdot 0,7 = 2800\,руб.$

Обобщим все три составляющие, которые влияют на размер регулярных премиальных выплат, и посчитаем предполагаемую заработную плату для должности «менеджер по продажам» инфокоммуникационной компании «С-Телеком».

Размер премиальной выплаты менеджеру по продажам за оцениваемый период составит: $П = 7200 + 4640 + 2800 = 14640\,руб.$

Учтем то, что фиксированный оклад для данной должности в данном примере составляет 30000 рублей. Соответственно, заработная плата менеджера по продажам за оцениваемый период составит 44640 рублей.

К приведенному примеру расчета заработной платы менеджера по продажам инфокоммуникационной компании «С-Телеком» следует относиться как к нагляд-

Таблица 5

Параметры оценки личной эффективности

Профиль	Описание профиля работника, параметры личной эффективности	Оценка личной эффективности
A	Работник отличается высочайшей производительностью, инициативный, выполняет увеличенный объем работ, выполняет поручения руководителя с неизменно высоким качеством, зачастую с опережением сроков, вносит существенный вклад в результаты деятельности подразделения, служит эталоном.	111–120 %
B	Работник отличается повышенной производительностью, инициативный, берет на себя увеличенный объем работ, поручения руководителя выполняет в срок либо с опережением сроков, нарекания по качеству отсутствуют.	101–110 %
C	Работник успешно выполняет свои должностные обязанности, справляется с возложенным на него объемом работ, имеет незначительное количество либо вовсе не имеет нареканий по качеству и срокам выполнения поручений руководителя. Претензии к трудовой дисциплине незначительные либо вовсе отсутствуют.	75–100 %
D	Работник выполняет свои должностные обязанности, вместе с тем качество и сроки выполнения поручений руководителя иногда вызывают нарекания, требуют повышенного внимания со стороны руководителя. Претензии к трудовой дисциплине незначительные.	50–74 %
E	Работник справляется со своими должностными обязанностями, но качество и сроки выполнения поручений руководителя вызывают нарекания, требуют повышенного внимания и постоянного контроля со стороны руководителя. Есть претензии к трудовой дисциплине. Рабочее поведение требует корректировки.	25–49 %
F	Работник не справляется со своими должностными обязанностями, поручениями руководителя.	0–24 %

Источник: составлено авторами.

ному образцу, демонстрирующему практическое применение инструментов материальной мотивации на основе показателей эффективности.

Заключение

Следует отметить, что в условиях трансформации инфокоммуникационной компании С-Телеком необходимо обеспечить результативную работу сотрудников с максимальной отдачей. Принципиальным моментом в достижении результативности сотрудников является обеспечение прозрачности и объективности их заработной платы [1, 19] *(Arif, 2015; Yaryshina, 2012)*.

Предварительное исследование существующей системы оплаты труда показало, что в компании «С-Телеком» на данный момент существует ряд проблем, в связи с чем возникает необходимость в совершенствовании данной системы. Среди основных проблем можно выделить многозадачность менеджеров среднего звена, необъективность выплат краткосрочных вознаграждений и зависимость переменной части заработной платы всех сотрудников от величины прибыли компании.

В целях разрешения основных проблем в работе предложена усовершенствованная методика расчета переменной части заработной платы менеджеров среднего звена с использованием трех разработанных видов целевых показателей для оценки деятельности сотрудника за оцениваемый период, таких как KPI, смарт-задачи и стандарты (на примере должности «менеджер по продажам»).

Целевой показатель «стандарты» предлагается ввести взамен краткосрочных вознаграждений. В связи с этим предложенная в работе методика позволит оставить фонд оплаты труда прежним в целевом периоде, притом увеличив размер заработной платы менеджеров при результативном выполнении всех трех видов разработанных целевых показателей.

Также разработанный в работе подробный расчет фактического размера премиальной выплаты для должности «менеджер по продажам» инфокоммуникационной компании «С-Телеком» за оцениваемый период показал достижение прозрачности и объективности оплаты труда для конкретного сотрудника.

В целом, разработанная методика расчета переменной части заработной платы менеджеров среднего звена должна повысить эффективность управления инфокоммуникационной компанией и обеспечить удовлетворенность персонала и их результативную работу за счет наглядности взаимосвязи между конкретными обязанностями сотрудников и стратегическими целями организации связи.

ИСТОЧНИКИ:

1. Ариф Ю.С. Оценка персонала по методике KPI в современных проектно-ориентированных компаниях // Российское предпринимательство. – 2015. – № 10. – с. 1449-1458. – URL: http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/257/.
2. Архипова Н.И., Поморцева И.М., Татаринова Н.А. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности KPI // Экономический журнал. – 2013. – № 3. – с. 102-109.
3. Болодурина М.П., Конышева К.А. Система показателей оценки эффективности деятельности предприятий в составе нефтегазового холдинга // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 35. – с. 48-59.
4. Величко Е.А., Давыдовский Ф.Н. Ключевые показатели эффективности труда и концепция построения премиальных систем сотрудников проектных команд // Системное управление. – 2015. – № 2(27). – с. 4.
5. Вертакова Ю.В., Трунова Л.В. Управление мотивацией персонала предприятия на

основе ключевых показателей эффективности деятельности // Вестник орелгиэт. – 2012. – № 3(21). – с. 54-64.
6. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 151 с.
7. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 224 с.
8. Клочков А.К. Мотивация и KPI. / Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.
9. Кокуева Ж.М., Яценко В.В. Управление персоналом наукоемких предприятий. / Учеб. пособие. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2007. – 122 с.
10. Курилова А.А., Курилов К.Ю. Формирование системы ключевых показателей финансового механизма управления // Вестник ВУиТ. – 2010. – № 20. – с. 80-87.
11. Литягин А.А. Оптимизация оплаты труда. Советы для топ-менеджеров. Бизнес без проблем. [Электронный ресурс]. URL: https://lityagin.ru/?P=514 (дата обращения: 10.02.2017).
12. Мартынов Л.М. Управление персоналом в инфоком-менеджменте. / Учебно-методическое пособие. – М.: «Спутник +», 2008. – 93 с.
13. Москалева Е.Г. Внедрение системы мотивации персонала на базе KPI – ключевых показателей эффективности // Контентус. – 2016. – № 2(43). – с. 109-119.
14. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.
15. Родионова Е.А. Мотивация как фактор повышения эффективности сотрудника. Sovla. [Электронный ресурс]. URL: http://sovla.ru/article.php?mode=art&id=120&cat_id=6&type=all (дата обращения: 26.01.2017).
16. Сосновый А.П., Гун А.С. Оценка персонала с применением модели компетенций // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 5. – с. 78-83.
17. Трунова Л.В. Оценка персонала и результатов его труда на основе ключевых показателей эффективности // Известия Санкт-петербургского государственного экономического университета. – 2012. – № 5. – с. 117-120.
18. Черемушникова Т.В. Формирование в управленческом учете ключевых показателей результативности бизнес-процессов телекоммуникационных компаний // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 4(165). – с. 21-27.
19. Ярышина В.Н. Использование грейдирования и KPI при вознаграждении работников // Вестник Костромского государственного университета. – 2012. – № 6. – с. 287-291.
20. Яценко В.В., Сидорова М.В. Мотивация персонала инфокоммуникационных компаний на базе KPI с использованием расширенной схемы бизнес-процессов eTOM // Креативная экономика. – 2016. – № 2. – с. 211-226. – doi: 0.18334/ce.10.2.35002.

REFERENCES:

Arif Yu.S. (2015). Otsenka personala po metodike KPI v sovremennyh proektno-orientirovannyh kompaniyakh[Personnel assessment by KPI method in modern project-oriented enterprises]. Russian Journal of Entrepreneurship. 16 (10). 1449-1458. (in Russian).

Arkhipova N.I., Pomortseva I.M., Tatarinova N.A. (2013). Algoritm otsenki kachestva personala na baze pokazateley effektivnosti KPI [Assessment algorithm of staff quality on the basis of KPI]. The Economic Journal. 31 (3). 102-109. (in Russian).

Bolodurina M.P., Konysheva K.A. (2012). Sistema pokazateley otsenki effektivnosti deyatelnosti predpriyatiy v sostave neftegazovogo kholdinga [Icator system for performance assessment of enterprises in the oil and gas holding company]. Economic analysis: theory and practice. (35). 48-59. (in Russian).

Cheremushnikova T.V. (2014). Formirovanie v upravlencheskom uchete klyuchevyh pokazateley rezultativnosti biznes-protsessov telekommunikatsionnyh kompaniy [Creation in the management accounting of key performance indicators of business processes of telecommunications companies]. Vestnik of Orenburg State University. (4(165)). 21-27. (in Russian).

Klochkov A.K. (2010). Motivatsiya i KPI [Motivation and KPI] M.: Eksmo. (in Russian).

Kokueva Zh.M., Yatsenko V.V. (2007). Upravlenie personalom naukoemkikh predpriyatiy [Human resource management at knowledge-based enterprises] M.: Izd-vo: MGTU im. N.E. Baumana. (in Russian).

Kurilova A. A., Kurilov K. Yu. (2010). Formirovanie sistemy klyuchevyh pokazateley finansovogo mekhanizma upravleniya [Building a system of key indicators of financial management mechanism]. Vestnik VUiT. (20). 80-87. (in Russian).

Martynov L.M. (2008). Upravlenie personalom v infokom – menedzhmente [AStaff management in infocom management] M.: «Sputnik +». (in Russian).

Moskaleva E.G. (2016). Vnedrenie sistemy motivatsii personala na baze KPI – klyuchevyh pokazateley effektivnosti [Implementation of the staff motivation system based on KPI (key performance indicators)].Kontentus. (2(43)). 109-119. (in Russian).

Panov M.M. (2013). Otsenka deyatelnosti i sistema upravleniya kompaniey na osnove KPI [Assessment of the activities and management system of the company on the basis of KPI] M.: Infra-M. (in Russian).

Sosnovyy A.P., Gun A.S. (2009). Otsenka personala s primeneniem modeli kompetentsiy [Staff assessment through the competence models]. Spravochnik po upravleniyu personalom. (5). 78-83. (in Russian).

Trunova L.V. (2012). Otsenka personala i rezultatov ego truda na osnove klyuchevyh pokazateley effektivnosti[Assessment of staff and the results of his work on the basis of key performance indicators]. Bulletin of the Saint Petersburg State University of Economics. (5). 117-120. (in Russian).

Velichko E.A., Davydovskiy F.N. (2015). Klyuchevye pokazateli effektivnosti truda i kontseptsiya postroeniya premialnyh sistem sotrudnikov proektnyh komand [Key performance indicators of the labour and the concept of building a premium staff project teams]. Sistemnoe upravlenie. (2(27)). 4. (in Russian).

Vertakova Yu.V., Trunova L.V. (2012). Upravlenie motivatsiey personala predpriyatiya na osnove klyuchevyh pokazateley effektivnosti deyatelnosti [Motivation management of company's staff on the basis of key indicators of activity efficiency]. Vestnik orelgiet. (3(21)). 54-64. (in Russian).

Vetluzhskikh E.N. (2013). Sistema voznagrazhdeniya. Kak razrabotat tseli i KPI [Remuneration system. How to set goals and KPIs] M.: Alpina Pablisher. (in Russian).

Vetluzhskikh E.N. (2014). Motivatsiya i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika [Motivation and remuneration: Tools. Techniques. Practice] M.: Alpina Pablisher. (in Russian).

Yaryshina V.N. (2012). Ispolzovanie greydirovaniya i KPI pri voznagrazhdenii rabotnikov [Using grading and KPI in remuneration of employees]. Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. 18 (6). 287-291. (in Russian).

Yatsenko V.V., Sidorova M.V. (2016). Motivatsiya personala infokommunikatsionnyh kompaniy na baze KPI s ispolzovaniem rasshirennoy skhemy biznes-protsessov eTOM [Personnel motivation at info-communicational companies on the basis of KPI with use of the extended schemes of eTOM business processes]. Creative economy. 10 (2). 211-226. (in Russian). doi: 0.18334/ce.10.2.35002.