

- наличие института публичной отчетности;
- наличие активного рынка.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что условия существования справедливой стоимости не вменяются в рамки отдельно взятого хозяйствующего субъекта. Она является сложнейшей задачей в области бухгалтерского учета.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Соколов Я.В., Соколов В.Я. История бухгалтерского учета. - М.: Финансы и статистика, 2003
2. Дипиаза Сэмюэл А., Эклз Роберт Дж. Будущее

корпоративной отчетности. – М.: Альпина паблишер, 2003.

3. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2003

4. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. – М.: Институт новой экономики, 1997.

5. Горбатова Л.В. Учет по международным стандартам. - М.: Фонд развития бухгалтерского учета, 2002.

6. Международные стандарты финансовой отчетности. – М.: Аскери, 1999.

THEORETICAL PRECONDITIONS OF OCCURRENCE OF FAIR COST

© 2010

A.S. Kiyatkin, candidate of economical science, associate professor of the chair «Economics, finance and accounting»
Togliatti State University, Tolyatti (Russia)

Keywords: fair cost; book keeping; accounting nominalism; statement analysis; enterprise fiscal effect.

Annotation: In this article the author examines process of evolution and preconditions of beginning of fair cost in historical aspect. Researching different opinions of famous scientists in book keeping area with problem estimation article of balance, the author proved, that estimation of fair cost reflects in the most degree property condition of organization on the date, which it was composed.

УДК 331.003.12

ЗНАЧЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ) В ОЦЕНКЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

© 2010

Н.В. Колосовская, аспирант
Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности; оценка труда персонала; мотивация; удовлетворенность персонала; разработка КРІ; должностные инструкции; компетенции.

Аннотация: рассматриваются ключевые показатели эффективности, а также определяется их роль в оценке труда персонала. Отражаются основные цели применения и функции ключевых показателей эффективности. Показаны расчет показателей эффективности на примере торговых предприятий и схема работы с КРІ.

На сегодняшний момент большое количество предприятий не решаются применять ключевые показатели эффективности в работе персонала и своей организации соответственно. КРІ не являются сложным внедрением в работу организации, но применение их на практике усложняется тем, что у любой организации есть своя специфика работы, и ключевые показатели эффективности должны быть специализированными под сферу работы.

На наш взгляд, основная проблема КРІ состоит в том, что формулируя цель, организации необходимо подобрать верные показатели, чтобы они могли охватить и измерить все результаты деятельности персонала.

В исследовании необходимо решить следующие задачи:

- дать определение ключевым показателям эффективности;
- сгруппировать КРІ по характеру деятельности орга-

Таблица 1. Группировка КРІ по характеру деятельности организации.

Показатели для промышленных предприятий	Группы КРІ	Показатели для предприятий сферы услуг, розничные компании
Коэффициент отдачи вложенного капитала, %	Общие технико-экономические	Коэффициент уровня продаж, %
Коэффициент длительности производственного цикла, %	Производственная деятельность	Коэффициент административных расходов, %
Количество новых заявок на производство, %	Маркетинг и реклама	Коэффициент количества визитов потребителей, %
Коэффициент количества заключенных договоров на поставку продукции, %	Сбытовые подразделения	Коэффициент оказанных услуг, %
Прибыль т.р.	Финансы и учет	Выручка от продаж т.р.
Индекс удовлетворенности работников	Управление персоналом	Рост производительности труда, %

низации;

- выделить показатели для торговых предприятий;
- рассмотреть схему вознаграждения персонала по КРІ.

Первоначально КРІ были рассмотрены в качестве инструмента управления в методологии системы сбалансированных показателей, которая была предложена Р. Капланом и Д. Нортеном.

По результатам многих исследований, один из основных выводов, сформулированных Р. Капланом и Д. Нортеном, заключается в том, что сотрудники многих организаций часто не понимают своей роли в реализации стратегии и не мотивированы тем, чтобы повысить ее эффективность. Согласно Р. Каплану и Д. Нортону, ССП обеспечивает новый подход к стратегическому управлению компаниями любой сложности, оперирующими в разных отраслях деятельности [1].

Ключевые показатели эффективности направлены на то, что бы решить ряд задач:

- показать эффективную деятельность персонала;
- измерить прогресс достижения целевых показателей сотрудниками и организацией;
- придать работе организации системный характер.

Эффективную деятельность персонала, как мы знаем, можно определить через процедуру оценки. А для ее оценки необходимы показатели, которыми выступают ключевые показатели эффективности. В результате, с помощью данной оценки мы можем получить информацию об уровне его работы, а также определить степень эффективности трудовой деятельности, т.е. насколько результаты деятельности персонала соответствуют поставленным целям.

Чтобы оценка эффективности труда персонала была достаточно полной и адекватной, все ключевые показатели должны быть мотивационными, что означает следующее: все сотрудники ясно понимают, как те или иные показатели влияют на их заработную плату, бонусы и развитие организации в целом. В этом немалую роль играет обратная связь с персоналом. Без нее оценка эффективности труда персонала вовсе перестанет

«иметь значение» в организации.

Ключевые показатели эффективности (КРІ) помогают смотреть на текущую ситуацию в организации в стратегической перспективе, т.е. проводить анализ деятельности персонала и самой организации и тем самым корректировать действия для достижения в дальнейшем поставленных целей.

Ключевые показатели эффективности можно трактовать следующим образом:

- как набор основных показателей, характеризующих достижение целей организации [2].
- как расставленные фигуры в многопользовательской игре конкурентов, длительность которой соответствует выбранному стратегическому горизонту, а время одного хода — достижению показателями определенных целевых значений.
- как система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Но эта система имеет следующее отличие – показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим КРІ всей организации (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация).

Под КРІ в данном случае понимаются те или иные показатели эффективности, которые отражают существенный аспект деятельности предприятия. Важно сразу дать определение показателям, на наш взгляд, показатель – это количественная характеристика работы предприятия (персонала), которая отражает уровень соответствия результатов какой-либо деятельности поставленным задачам.

Проанализировав основные понятия ключевых показателей эффективности, мы можем определить их главную цель. Цель КРІ для персонала – сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений, а в деятельности организации их цель – занять место удобных и прозрачных индикаторов, предупреждающих о возможных проблемах. С помощью КРІ в организации разрабатываются инструменты, которые позволяют привлекать специ-

Таблица 2. Показатели эффективности торговых предприятий.

Критерий	Показатель	Расчет
Уровень продаж	Коэффициент уровня продаж всего предприятия	$K_{у.п.} = P / B$
Общая эффективность работы с клиентами	Коэффициент общей эффективности сотрудника	$K_{о.эф.} = C / P$
Эффективность работы с постоянными клиентами	Коэффициент эффективности работы с постоянными клиентами	$K_{пост.кл.} = Q / B$
Эффективность работы по привлечению новых клиентов	Коэффициент эффективности работы с новыми клиентами	$K_{нов.кл.} = N / B$
Потеря клиентов	Коэффициент потери клиентов	$K_{потер.кл.} = F / B$
Выполнение плана по выручке	Коэффициент по перевыполнению/невыполнению плана по выручке	$K_{план.} = \Phi - П / B$
Где соответствующие значения: P – товарооборот одного сотрудника за анализируемый период, B – общий товарооборот за анализируемый период, C – средняя стоимость одной услуги или товара, Q – товарооборот от постоянных клиентов, N – товарооборот от новых клиентов, F – товарооборот недополученный за счет ухода клиентов, Ф-П – перевыполнение / невыполнение плана по выручке.		

алистов с требуемой квалификацией [3].

Основным преимуществом ключевых показателей эффективности является их универсальность. Они нацелены на повышение заинтересованности персонала в результатах деятельности организации и обозначение качества и эффективности своей работы в целях получения бонусов.

Отметим тот факт, что применять КРІ можно как для оценки работы всей организации, ее отдельных подразделений, так и конкретных работников. Также они дают возможность сравнить показатели по нескольким подразделениям за один и тот же период. Используя данную методику, организация, таким образом, выявляет эффективные и неэффективные подразделения (персонал).

Важным фактором является то, что КРІ могут формироваться исходя из должностных инструкций и функциональных обязанностей сотрудников (или положений о структурных подразделениях), а также на основе формализованных бизнес-процессов.

Все создаваемые и разрабатываемые показатели эффективности должны быть измеримыми, сравнимыми и иметь свое значение в работе персонала. Для этого необходимо, чтобы каждый показатель имел название, определение, установленный метод для измерения и сравнения и собственно целевой показатель. Необходимо помнить, что КРІ нужны для того, чтобы иметь возможность управлять процессом и вносить в него изменения. Дополнительно КРІ являются инстру-

ментом для организации и оценки работы сотрудников и помогают сфокусировать их внимание на достижении организационных целей, стоящих перед организацией [8].

Создавая КРІ важно, чтобы используемые показатели были понятны всем сотрудникам, участвующим в процессе, тогда образуется целая система КРІ. В большинстве случаев персонал по-разному понимает, что от него хотят, когда выстраивают какую-либо систему эффективности. И вследствие этого эффективность операции не достигается.

В результате использования КРІ, организации выпадает возможность придать целевую направленность деятельности сотрудников и подразделений, а также четко сформулировать бизнес-процессы, происходящие в организации. [7].

При анализе и исследовании КРІ, мы выяснили, что в настоящее время актуальным остается главный вопрос, почему одни и те же ключевые показатели эффективности нельзя использовать на всех предприятиях? На наш взгляд, КРІ должны быть уникальными и разработанными для каждой организации отдельно. Они должны выражать не только главные цели организации, но и основываться на ее конкурентных преимуществах и компетенциях.

Мы можем сгруппировать ключевые показатели эффективности по видам деятельности (табл.1). Возьмем две сферы деятельности предприятий: производственную сферу, и сферу услуг. Выделим в таблице 1 груп-

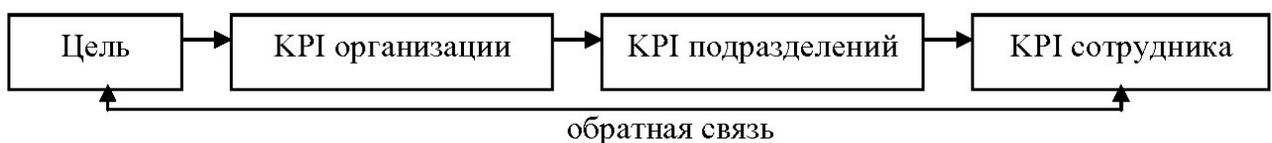


Рис. 1. Схема каскадного метода в работе КРІ.

пируемые показатели, характерные для каждой сферы деятельности.

В связи с тем, что КРІ разрабатываются индивидуально для каждого предприятия, нам необходимо показать разнообразие КРІ именно в зависимости от вида деятельности предприятия. Таким образом, мы сможем определить конкретный показатель деятельности организации. В таблице 2 рассмотрены показатели эффективности в разрезе сферы услуг на примере торговых предприятий.

Как правило, все эти коэффициенты имеют оцифрованное значение. Они также могут подвергаться ранжированию, т.е. таким образом мы сможем по иерархии классифицировать наибольшие и наименьшие значения и определить коэффициенты, которые требуют более тщательного анализа. Стоит всегда помнить, что разработанный набор КРІ в данный момент времени должен регулярно пересматриваться в соответствии с достигнутыми результатами и новыми целями. Приведенные ключевые показатели эффективности в таблице 2, находятся во взаимосвязи, которая отражена на рисунке 1.

Нередко после определения значения КРІ сотрудник сталкивается с тем, что его КРІ оказываются самым низким в коллективе. Именно в этом и заключается функциональность КРІ, они помогают выявить неэффективных сотрудников и вовремя скорректировать их деятельность.

Каждый сотрудник вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в итоге получает бонусы за их выполнение, таким образом, отметим, основные функции КРІ:

- позволяют оценить работу каждого работника или группы;
- повышают ответственность каждого работника за свой участок работы;
- дают возможность развивать и улучшать наиболее перспективные направления бизнеса;
- дают базу руководителю для поиска слабых мест в бизнесе;
- в доступной и наглядной форме показывают влияние того или иного процесса на результат;
- придают осмысленность каждому управленческому решению.

Многие руководители организаций при принятии решения об использовании КРІ в работе персонала и организации задаются вопросом, как работать с КРІ. В первую очередь необходимо определить конечную цель (для организации), разделить её на задачи (для каждого сотрудника), разработать персональные КРІ (показателей, поддающихся подсчёту).

Работать с КРІ гораздо легче, если вся работа будет выстраиваться в цепь, начиная от цели и заканчивая КРІ сотрудника (рис.1), при этом цель работы должна быть реальной и между элементами цепи должна существовать обратная связь.

Таким образом, получается, что КРІ каждого сотрудника вытекают из целей организаций и подраз-

делений и действуют в одном направлении работы. Рассмотрим данную цепочку на примере сферы торговли. Цель организации – эффективное осуществление розничной продажи товаров. КРІ для организации будет – объем реализованного товара за определенный период времени, а для отделов КРІ – количество проданного товара отделом, для сотрудника КРІ – выручка от индивидуальных продаж и выполнение индивидуального плана продаж. Вследствие этого, мы сможем определить коэффициент качества обслуживания клиентов, это можно сделать, если ставить баллы сотрудникам по результатам продаж.

Определив данный коэффициент, мы выясним, как работает персонал, т.е. сможем следить за его ключевыми показателями каждый день и по результатам будем проводить вознаграждение, повышение / понижение по службе. Таким образом, КРІ позволяет управлять эффективностью, т.е. устанавливать измеримые задачи, затем оценивать и мотивировать их достижение.

В результате разработки и использования КРІ в работе с персоналом у нас появляется возможность:

- поставить планы для каждого сотрудника и отдела и закрепить ответственность за выполнение определенного участка работ;
- повысить «прозрачность» достижения или недостижения нужного результата и сформировать соответствие ожиданий результатам деятельности;
- быстро находить звено (подразделение, рабочие место), в котором произошла ошибка;
- показать каждому сотруднику его вклад в достижение цели;
- показать руководителю, кто из сотрудников и каким образом влияет на результат и что он должен для этого выполнить.

Отметим еще одно большое преимущество КРІ – это приобретение каждым сотрудником, подвергающегося оценке по ним, ответственности за выполнение своей работы. Вышеперечисленные цели и функции КРІ организуют мотивированность у сотрудников к эффективной работе, а внушение им чувства принадлежности к организации повышает ответственность за достижение своих целей и целей организации.

Выделим причины, которые должны подтолкнуть организацию к разработке и применению КРІ в организации:

- отсутствие или недостаточность количественных оценок эффективности труда персонала (подразделения, организации),
- отсутствие единого подхода к системе вознаграждений,
- отсутствие увязки системы поощрений с результатом деятельности организации,
- отсутствие ответственности за выполнение работы на своем участке,
- отсутствие цели в работе персонала.

Ключевые показатели эффективности должны иметь равный вес в трудовой деятельности персонала и деятельности организации. Руководителю организа-

Таблица 3. Расчет заработной платы по КРІ.

Процентное распределение заработной платы				
Постоянная часть з/п, %	Переменная часть з/п, %			Итого
	КРІ 1	КРІ 2	КРІ 3	
50	20	20	10	100

ции важно не допустить перевешивание какого-либо КРІ, это может привести к не эффективной оценке труда персонала, и сам персонал будет неэффективно распределять свою работу.

Все применяемые КРІ в организации должны быть:

- конкретными,
- измеримыми,
- достижимыми,
- обозначаться временем.

Исследуя и анализируя ключевые показатели эффективности, мы не раз замечали, что эти показатели могут дублировать или дополнять себя. При этом дополнение КРІ друг другом не допускается. Если КРІ, будут дополнять друг друга, то получится взаимозаменяемость показателей, которая не допускается, поскольку дает неточный результат при оценке эффективности труда персонала. Нужны четкие сбалансированные показатели, чтобы каждый показатель вносил ясность в деятельность персонала и организации. Показатели должны выстраиваться таким образом, чтобы, если из системы вдруг выпадает один показатель, то поставленная цель организации не достигается.

Нам также необходимо затронуть такой вопрос, как КРІ повлияют на доходы сотрудников. Привязывая ключевые показатели эффективности к заработной плате, нужно понимать, что при использовании КРІ заработная плата будет состоять из переменной и основной части. КРІ могут быть привязаны только к переменной части, так как процент выполнения критериев будет колебаться из месяца в месяц. А также необходимо определить, какая именно часть заработной платы будет отдана на переменные выплаты. По нашему мнению, у различных категорий работников деление заработ-

ной платы на переменную и основную части должно быть разным. Например, за основу мы можем взять соотношение 50/50 и даже 40/60, где первая цифра будет отражать постоянную часть заработка. Такое деление больше будет подходить для сотрудников сбытовых подразделений и будет воспринята адекватно, так как вся их работа связана с продажами. Для других организаций такое деление необходимо определять только исходя из специфики деятельности.

В практике принято выделять от 3 до 5 КРІ. Большое количество КРІ делает систему громоздкой как для тех людей, которые занимаются подсчетом результатов, так и для самих сотрудников, и может стать вместо мотивирующего «демотивирующим» фактором. Вес каждого показателя может быть разным. Но в любом случае КРІ определяется индивидуально для каждой организации и каждой категории сотрудников. Формула начисления самого бонуса достаточно сложная: в ней учитываются количество КРІ, коэффициент выполнения каждого из них, а также его «вес», то есть коэффициент влияния (чем важнее для компании показатель, тем «вес» выше).

Таким образом, определив 3 КРІ, организация способна рассчитывать заработную плату, а также возможный бонус для сотрудника (табл. 3).

При стопроцентном выполнении показателя коэффициент расчета равен 1, при выполнении 90–99% коэффициент 0,9 при выполнении 101–110 коэффициент 1,1. При этом стоит определить минимально допустимый уровень выполнения КРІ. Его может установить организация самостоятельно, в зависимости от количества разработанных ключевых показателей эффективности. К примеру, при выполнении коэффициента ме-

Таблица 4. Плановые ключевые показатели эффективности АМК «МТГ».

№	КРІ	Критерий работы	Оцифрованный показатель КРІ	Стоимость КРІ
Руководитель рекламного агентства				
1	Количество запущенных проектов за месяц	7	100%	900
2	Задолженность заказчиков перед агентством	0	100%	900
3	Маркетинг. исследования рынка услуг	3	100%	1000
ИТОГО				2800
Специалист (начальник отдела рекламы)				
1	Ведение базы представителей рекламируемых ТМ	Пополнение базы на 20%	100%	900
2	Составление и отправка правильного отчета	Менее 5 ошибок	100%	800
3	Внедрение маркетинговых исследований	В рамках проекта	100%	900
ИТОГО				2600

Таблица 5. Расчет КРІ в соответствии с плановыми показателями (руководитель и специалист) в АМК «МТG».

№	Руководитель (рекламного агентства)						Специалист (начальник отдела)					
	Количество запущенных проектов за месяц	Стоимость КРІ	Задолженность заказчиков перед агентством	Стоимость КРІ	Маркетинг. исследования рынка услуг	Стоимость КРІ	Ведение базы представителей рекламируемых ТМ	Стоимость КРІ	Составление и отправка правильного отчета	Стоимость КРІ	Внедрение маркетинговых исследований	Стоимость КРІ
1	7 – 100%	900	0 – 100%	900	3 – 100%	1000	Пополнение базы на 20% – 100%	900	Менее 5 ошибок – 100%	800	В рамках проекта – 100%	900
2	5 – 75%	675	50 % - 75 %	675	2 – 65%	650	Пополнение базы на 10% – 75%	675	6-10 ошибок – 65%	520	Не в рамках проекта – 50%	450
3	3 – 50%	450	25% - 50%	450	1 – 25%	250	Пополнение базы на 5% – 25%	225	10 и более – 15%	120		
4	1 – 25%	225			0 – 0%	0	0 – 0%	0				

нее чем на 50% – коэффициент будет равен 0.

В нашем исследовании рассмотрим схему вознаграждения персонала по КРІ на примере организации АМК «МТG», основным предметом которой является рекламно-информационное обслуживание и организация услуг по маркетингу.

В качестве основной системы оценивания работников, мотивации и премирования АМК «МТG» использует КРІ.

В рассматриваемой нами организации, КРІ помогают в работе персонала следующим образом – позволяют свести представления о том, как нужно функционировать, в частности исполнять рекламный проект, к единому пониманию, придать целевую направленность деятельности сотрудников и подразделений.

КРІ в АМК «МТG» выполняет следующие функции:

- позволяют оценить работу каждого работника или группы;
- способствуют мотивированию персонала на результат;
- повышают ответственность каждого работника за свой участок работы;
- дают возможность развивать и улучшать наиболее перспективные направления бизнеса;
- в доступной и наглядной форме показывают влияние того или иного процесса на результат.

В таблице 4 рассмотрим плановые ключевые показатели эффективности АМК «МТG».

Как один из вариантов расчета заработной платы и бонусов по КРІ, исследуемая организация использует установленный оклад в качестве постоянной части, которая выплачивается сотруднику независимо от выполненных им показателей. Для переменной части, т.е. определения бонусов, устанавливается максимальная сумма по каждому показателю, которая принимается за 100%. От максимально установленной суммы в дальнейшем рассчитывается сумма КРІ, который зависит от

того, насколько выполнен план.

В таблице 5 рассмотрим практику расчета бонусов по ключевым показателям эффективности руководителей и специалистов, работающих в АМК «МТG».

Анализ ключевых показателей эффективности на основе таблиц 4 и 5 показывает, что в АМК «МТG»:

- с помощью КРІ проводится дополнительная оценка эффективности персонала,
- в качестве основной системы премирования персонала используются КРІ.

Основанием для использования системы премирования на основе ключевых показателей эффективности является повышение результативности труд персонала АМК «МТG» путем вознаграждения труда за конкретные показатели деятельности каждого сотрудника.

Поскольку КРІ используется, как система премирования, в этом случае значение каждого ключевого показателя оцифровано, установлены плановые показатели, определены варианты выполнения планового показателя, по которому будет рассчитана сумма бонусов. Например, если руководитель проекта не выполняет свой показатель по контролю за задолженностью заказчиков перед агентством на 100%, а выполняет, лишь на 50%, его КРІ составляет 0,75 и сумма бонуса по данному показателю уменьшается на 25%. При выполнении показателя более чем на 100%, сумма бонуса рассчитывается по такой же схеме. Такой системой вознаграждения, мы можем заставить сотрудников работать лучше и получать больше.

Производя расчет итоговых результатов деятельности персонала по КРІ, мы рассчитываем не только сумму вознаграждения, но и эффективность труда персонала за отчетный период.

Таким образом, ключевые показатели выступают в роли стимула к продуктивной работе, поскольку грамотное использование разработанных ключевых показателей эффективности (КРІ) для организации может служить хорошим мотиватором как для коллектива,

так и для отдельно взятого человека. Если поставленная задача выполнима, и учитывается не только ее выполнение, но и степень приближения к результату, это положительно сказывается на отношении сотрудника к работе. Следовательно, использование ключевых показателей эффективности в работе персонала – способ помочь сотрудникам добиваться поставленных целей, а не попытка убеждения их в том, что они плохие работники.

В заключении отметим, что результатом использование ключевых показателей эффективности (КПИ) является:

- качественная оценка эффективности труда персонала и протекание бизнес-процессов в организации. Такая оценка эффективности труда персонала с использованием КПИ обеспечивает руководство организации необходимой информацией, что позволяет своевременно принимать решения, выявлять факторы, влияющие на достижение целей и вносить корректировки в эффективный труд персонала и бизнес-процессы;
- перевести видение текущей стратегии организации в новую, удобную форму, которая раскрывает стратегию через выбранные цели и показатели.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. Каплан Роберт Нортон Дейвид, М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 320 с.
2. Вихров А.А., Лекомцев П.А. Интеграция систем КПИ/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления // Управления компаний. 2005 . - №10(53). – С. 15.
3. Машковцев С.В., Бедило М.М. КПИ для поддерживающих подразделений // Справочник кадровика. - 2009. - №5. – С. 129-131
4. Кубатиева Ф. Б. КПИ - каждому по способностям // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - №2. – С.11
5. Колбеко Н. Внедрение КПИ: стоит ли овчинка выделки? [Электронный ресурс]. - <http://www.insapov.ru/implementation-kpi.html> (дата обращения 09.02.2010)
6. Стышнев Е., Как работать с КПИ. [Электронный ресурс]. - <<http://www.rusconsult.ru>> (дата обращения 23.03.2010)
7. Федосеев, В. Оценка персонала. [Электронный ресурс]. - <http://www.proteu.ru/sist_oceni_pers>(дата обращения 15.11.2009)
8. Трофимова С. КПИ для рекрутера. [Электронный ресурс]. - <<http://old.e-xecutive.ru>> (дата обращения 12.03.2010)

VALUE OF KEY INDICATORS OF EFFICIENCY (KPI) IN AN ESTIMATION OF WORK OF THE PERSONNEL

© 2010

N.V. Kolosovskaya, postgraduate student
Togliatti State University, Togliatti (Russia)

Keywords: Key indicators of efficiency; estimation of work of the personnel; motivation; satisfaction of the personnel; working out KPI; duty regulations; the competence.

Annotation: In the article are considered the key indicators of efficiency, and also their role in an estimation of work of the personnel is defined. It is reflected main objectives of application and function of key indicators of efficiency. Are shown calculation of indicators of efficiency on an example of trade enterprises, and the scheme of work with KPI.