

## **КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ ЮРИСТОВ**

### **Key performance indicators as a motivation tool for corporate lawyers**

**С. А. Власов**, студент

Уральский государственный экономический университет

(Екатеринбург, ул. 8 марта, 62)

#### **Аннотация**

В статье рассмотрены теоретические аспекты ключевых показателей эффективности (КПЭ) как инструмента мотивации персонала, ставится акцент на принципах и функциях. КПЭ как инструмент мотивации редко применим для юридической службы, однако в ходе работы были предложены показатели, по опыту производственной компании, которые можно включить в систему мотивации корпоративных юристов для повышения эффективности труда.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, мотивация, производительность труда, корпоративные юристы.

#### **Summary**

The article examines the theoretical aspects of key performance indicators (KPIs) as a tool for staff motivation, with an emphasis on principles and functions. KPIs as a motivation tool are rarely applicable to the legal service, however, in the course of the work, indicators were proposed, based on the experience of the production company, which can be included in the motivation system of corporate lawyers to improve labor efficiency.

**Keywords:** key performance indicators, motivation, labor productivity, corporate lawyers.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – это часть системы сбалансированных показателей, позволяющих установить связи между показателями и целями [2, с.89] (неотъемлемый элемент системы управления по целям, концептуальные основы которой были заложены Питером Друкером). В современной системе управления персонала ключевые показатели эффективности используются при построении системы оплаты труда (мотивации персонала) для ориентации на стратегические и тактические цели [3, с. 289] бизнеса, повышения производительности труда (качество и количество труда) и вовлеченности.

В исследовании Варфоломеева В.П. (д.э.н.), Кондратовой С.В. (к.э.н.) и Захаровой М.В. подчеркивается, что ключевые показатели эффективности выполняют следующие функции:

- позволяют оценить работу каждого работника или группы;
- способствуют мотивации 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 [1, с.137].

С помощью анализа данных показателей можно создать совершенную систему мотивации персонала, позволяющая повышать эффективность труда. Самыми распространенными

сферами для внедрения КПЭ являются: продажи, маркетинг, финансы, консультирование и управление проектами.

Разработка ключевых показателей эффективности может представлять значительные трудности для категорий персонала, занятых творческим трудом или тяжело прогнозируемым результатом. Например, использование ключевых показателей эффективности в оценке деятельности корпоративных юристов не получило широкого распространения, однако, наличие положительного опыта внедрения указывает на возможность дальнейшего развития данного подхода.

Корпоративные юристы имеют важное значение в современном бизнесе. Они не только обеспечивают соблюдение законодательства в рамках деятельности компании и минимизируют юридические риски, но и участвуют в защите интересов компании и поддержании ее репутации, а также консультируют другие подразделения в правовых вопросах. Однако специфика их работы, сочетающая в себе интеллектуальную нагрузку, высокую ответственность и экспертность, предъявляет особые требования к системе мотивации.

При разработке ключевых показателей эффективности (КПЭ) для корпоративных юристов необходимо учитывать следующие принципы:

1) показатели должны отражать реальный вклад юридического отдела в достижение стратегических целей компании, таких как снижение рисков или повышение конкурентоспособности;

2) необходимо устанавливать показатели, которые можно измерить в количественном выражении (количественно измеримы);

3) важно устанавливать такие показатели, которые реально выполнить в рабочем процессе, чтобы система КПЭ не снижала мотивацию сотрудников (не демотивировала);

4) информация о выполнении или не выполнении показателей должна быть доступна работникам юридической службы своевременно;

5) при разработке показателей необходимо учитывать специфику юридической деятельности, например, конфиденциальность информации, сложность задач, необходимость соблюдения этических норм и другие;

6) система показателей должна быть гибкой и адаптироваться к изменениям (изменение стратегии организации, влияние внешних факторов).

В таблице 1 представлены ключевые показатели эффективности для юридического отдела на примере производственной компании (среднего размера).

Каждому показателю необходимо присвоить удельный вес (например, в равных долях или отдать больший вес более важному показателю). Факт выполнения показателя необходимо умножить на удельный вес и на фиксированную сумму, например, оклад.

Внедрение предложенных ключевых показателей эффективности может способствовать повышению уровня мотивации корпоративных юристов и улучшению качества их труда.

Отдельным видом мотивации для юридического отдела может стать деятельность по взысканию дебиторской задолженности, а в качестве отдельной мотивации – выплата (разовая премия) в размере 1-2 % от общей суммы задолженности. В случае, если работником юридического отдела были предприняты действия, в результате которых было получено причитающиеся от должника вознаграждение. Данный способ мотивации для корпоративных юристов станет стимулом для активной деятельности по взысканию дебиторской задолженности, а компания получит денежные средства.

*Таблица 1*

**Пример ключевых показателей эффективности для корпоративных юристов  
(показатели и условия выполнения)**

Показатель (КПЭ)	Условия выполнения
Процент выигранных дел в суде	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% - процент выигранных дел в суде в 90% - 100% случаев;</li> <li>• 50% - процент выигранных дел в суде в 80% - 89% случаев;</li> <li>• 0% - процент выигранных дел в суде менее 79% случаев.</li> </ul>
Процент претензий контрагентов, успешно урегулированных в досудебном порядке	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% - урегулировано 90% - 100% претензий в досудебном порядке;</li> <li>• 50% - урегулировано 80% - 89% претензий в досудебном порядке;</li> <li>• 0% - урегулировано менее 79% претензий в досудебном порядке.</li> </ul>
Своевременность согласования договоров: план/факт (в %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% - своевременно согласовано более 90% договоров;</li> <li>• 50% - своевременно согласовано 85% - 89% договоров;</li> <li>• 0% - своевременно согласовано менее 84% договоров.</li> </ul>
Отсутствие ошибок в документах, которые привели к нарушениям и неоспариваемым штрафам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% - отсутствие ошибок в 100% документах;</li> <li>• 50% - отсутствие ошибок в 90% документах;</li> <li>• 0% - факт ошибки более чем в 11% документах.</li> </ul>

Таким образом, внедрение ключевых показателей эффективности представляет собой инструмент мотивации персонала, требующий регулярного пересмотра и оценки применимости к конкретным сотрудникам или отделам с целью адаптации к меняющимся условиям или потребностям бизнеса.

**Библиографический список**

1. *Варфоломеев В. П., Кондратова С. В., Захарова М. В.* Управление компанией по ключевым показателям эффективности // *Экономический анализ: теория и практика*. 2016. № 8 (455).
2. *Корнеева И. В.* Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) / И. В. Корнеева, М. В. Полевая, Е. В. Камнева // *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2019. Т. 17, № 1. С. 88-98. DOI 10.25513/1812-3988.2019.17(1).88-98. EDN ENKEOW.
3. *Мальсагов М. К.* Ключевые показатели эффективности "KPI" в системе мотивации персонала / М. К. Мальсагов, О. А. Полищук // *Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: сборник научных статей 2-й Межрегиональной научно-практической конференции*, Курск, 13 ноября 2020 года. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 288-292. EDN PZYVGC.