

Масниченко Альберт Вячеславович

ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ КРІ

Статья посвящена методике построения системы на основе ключевых показателей эффективности (KPI), которая является инструментом стратегического управления компанией, т.к. значительное количество публикаций, посвященных ключевым показателям эффективности, не позволяет понять, в какой последовательности действовать, чтобы построить эффективную систему KPI.

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2013/2/32.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2013. № 2 (69). С. 107-110. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2013/2/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

4. С ростом уровня эмоционального интеллекта происходит рост показателей по шкалам самоинтерес, самоуважение, ожидаемое отношение других. На основе опросника самоотношения В. В. Столина мы получили информацию о том, каким образом испытуемые с разным уровнем эмоционального интеллекта проявляют себя в отношении к собственному «Я» [5]. Это означает, что эмоциональная осведомленность индивида о самом себе несет положительный сдвиг в направлении самоуважения, самоинтереса и ожидаемого отношения от других. С увеличением уровня понимания собственного эмоционального мира, а также своих знаний о том, что мы чувствуем, личность получает возможность увеличить веру в свои силы, способности, энергию, самостоятельность, приблизиться к пониманию самой себя, готовности общаться с собой на равных. Таким образом, с повышением уровня собственной эмоциональной осведомленности, эмпатичности, управления своими и чужими эмоциями личность способна следовать к большим успехам и достижениям в любой области жизни.

5. С ростом уровня эмоционального интеллекта наблюдается снижение показателей ситуативной и личностной тревожности. Учитывая данные, представленные в Таблице 1, мы можем говорить о том, что лучшее распознавание мыслей и умение их выражать способствуют повышению уровня самоконтроля и снижению уровня напряжения, беспокойства, озабоченности и нервозности.

Вывод. Итак, корреляционный анализ, который показывает вероятность связи между двумя переменными, позволил нам получить многочисленные значимые связи между интегральным показателем эмоционального интеллекта личности и следующими переменными: экстраверсия - интроверсия, привязанность - обособленность, самоконтроль - импульсивность, экспрессивность - практичность, уровень самооценки, уровень самоактуализации, ситуативная и личностная тревожность, самоуважение, самоинтерес, ожидаемое отношение других. Собственно, это и дает нам основание утверждать, что постепенное повышение уровня уверенности в себе, самоуважения, самооценки, самоактуализации, открытости новому опыту, самоконтроля, доверия к собственным чувствам и интуиции, уменьшение уровня тревожности определяют, в целом или по отдельности, повышение уровня эмоционального интеллекта, эмоциональную зрелость индивида, позиционирование себя как человека с высоким уровнем соблюдения моральных принципов и общепринятых норм, существа целостного и самодостаточного.

Список литературы

1. **Носенко Е. Л., Коврига Н. В.** Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції: монографія. К.: Вища шк., 2003. 126 с.
2. **Олександров Ю. М.** Саморегуляція як чинник психологічного благополуччя // Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Психологія. 2009. № 32. С. 64-68.
3. **Стайн Д.** Язык интеллекта. М.: ЭКСМО, 2006. 352 с.
4. **Стейн С. Дж., Бук Говард И.** Преимущество EQ: эмоциональный интеллект и Ваши успехи / пер. с англ. Е. А. Латыш. Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 339 с.
5. **Столин В. В.** Самосознание личности. М.: МГУ, 1983. 284 с.

УДК 005.54

Экономические науки

Статья посвящена методике построения системы на основе ключевых показателей эффективности (KPI), которая является инструментом стратегического управления компанией, т.к. значительное количество публикаций, посвященных ключевым показателям эффективности, не позволяет понять, в какой последовательности действовать, чтобы построить эффективную систему KPI.

Ключевые слова и фразы: ключевые показатели эффективности; мотивация; управление персоналом; управление организацией по целям; разработка системы KPI; внедрение системы KPI.

Масниченко Альберт Вячеславович

Кубанский государственный университет

MalbertF1@gmail.com

ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ KPI®

Известно, что управлять можно только тем, что измеряется. Даже если стратегия компании представляется совершенно ясной ее руководителю, этого недостаточно для того, чтобы она успешно выполнялась. Стратегия должна быть понятна всем членам управленческой команды и сотрудникам, поэтому необходимы средства управления реализацией стратегии, позволяющие направлять и отслеживать траекторию движения фирмы к ее стратегическим целям. В связи с этим часто актуальными являются анализ и совершенствование системы измерения результатов деятельности различных подразделений компании. Это осуществляется для

того, чтобы разобраться, что делает конкретное подразделение, каков результат его работы и, самое главное, как этот результат можно измерить. Одним из инструментов измерения является система КРІ (Key Performance Indicator). Данная статья является попыткой преодоления этой проблемы. В ней изложена пошаговая методика разработки системы КРІ.

К процессу разработки системы КРІ необходимо приступать после завершения нескольких обязательных подготовительных этапов, а именно:

- выработка стратегического видения;
- определение функциональных целей, т.е. построение стратегической карты;
- определение ключевых показателей эффективности (КРІ).

Выработка стратегического видения. Успех компании в долгосрочной перспективе на 90% обязан правильно выбранной и реализованной стратегии и на 10% - краткосрочным тактическим преимуществам. Если сравнить деятельность компании с кораблем, то когда она работает - это как будто корабль плывет, а куда он плывет, то есть порт назначения, можно определить как стратегию. Понятно, что одно без другого существовать не может. Если мы будем хорошо плыть, но непонятно куда - компанию такой вариант не устроит. Без наличия в ней четкой стратегии разработка системы мотивации на базе КРІ невозможна. Поэтому желание внедрить систему КРІ у себя, желание лучше понять свой бизнес и его перспективы с неизбежностью влечет за собой необходимость разработки стратегии.

Построение стратегической карты. Стратегия - это набор зависимых целей, постепенное достижение каждой из которых приводит к достижению главной стратегической цели. При построении структуры целей в компании очень важно понимать, что стратегию можно представить в виде модели «дерева целей». Процесс разбиения целей в модели называется декомпозицией. Каскадирование ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах, поскольку цели и стратегические мероприятия из вышестоящих подразделений могут быть последовательно переданы в системе мотивации на базе КРІ нижестоящих организационных единиц [3].

Ключевые показатели эффективности позволяют отслеживать ход реализации стратегии и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями, а также обеспечивают основу для планирования и оценки исполнения бюджета и деятельности каждого сотрудника.

Определение ключевых показателей эффективности. Определить КРІ - это значит задать такие его атрибуты как единица измерения, значение для текущего периода, плановое значение для целевого периода, диапазон допустимого отклонения текущего значения от планового.

В зависимости от специфики деятельности каждая организация должна выработать свой собственный набор ключевых показателей. На основе миссии, общей цели и стратегии необходимо разработать систему взаимосвязанных функциональных целей (например, по направлениям «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Персонал» и другие).

Подготовительный этап очень важен, именно на этом этапе происходит определение концепции КРІ, данный этап можно сравнить с закладкой фундамента при постройке дома. После окончания подготовительного этапа можно приступать к разработке системы на базе КРІ, которая включает в себя следующие этапы:

- анализ источников информации (документы и соответствующее оборудование);
- обновление системы оценки эффективности компании;
- разработка описания рабочего места;
- распределение ответственности по показателям;
- разработка и представление учетной документации по показателям;
- создание шаблонов визуального представления информации.

Анализ источников информации. Одним из необходимых условий успешного применения ключевых показателей является наличие источника данных для их расчета. Таким образом, необходимо наличие хорошо развитой информационной системы, на которой базируются все процессы учета и аналитические технологии измерения. Ее основу составляют как технические приборы сбора данных (различное программное обеспечение), так и различные виды документации (отчеты, сводки, распоряжения и другие).

Обновление системы оценки эффективности компании. Во многих российских компаниях работа сотрудников оценивается по уровню выполнения плана предприятия в целом. Однако на практике такой подход является неэффективным. Необходимо перейти к практике контроля выполнения индивидуальных планов сотрудниками компании. Первостепенной задачей является необходимость разработки способов донесения информации до сотрудников об эффективности их труда, а также введение дополнительных ключевых показателей, оценивающих работу каждого сотрудника.

Описание рабочих мест. В каждой компании имеется широкий набор должностных инструкций для каждой должности. В большинстве случаев, подписавшись под должностной инструкцией, сотрудники впоследствии не могут воспроизвести по памяти ее содержание. Поэтому необходимо разработать описание рабочих мест, в котором функции того или иного сотрудника будут упрощены для понимания, и будет отображаться ряд дополнительных параметров: основное назначение должности, система замещения сотрудников, подчиненность. Кроме того, в практике очень часто встречаются случаи, когда возникают рабочие обязанности, не попавшие в стандартные должностные инструкции, в результате чего их выполнение берут на себя

наиболее активные сотрудники. Чтобы исключить в дальнейшем подобную практику, «свободные» функции нужно распределить между сотрудниками и указать их в описании рабочего места сотрудника компании.

Распределение ответственности среди сотрудников среднего звена за ключевые показатели. Ответственность подразумевает под собой, прежде всего, возможность оказывать влияние на результаты. Бессмысленно назначать ответственным за тот или иной ключевой показатель сотрудника, не имеющего возможности воздействовать на этот показатель. Распределение ответственности за КРІ среди руководителей среднего звена наиболее эффективно, поскольку именно эти лица имеют возможность оказывать непосредственное влияние на конкретные показатели.

Разработка и представление учетной документации по показателям. Невыполнение плана не является для сотрудников проблемой как таковой, вследствие чего они не придают планам должного значения. Для решения данной проблемы необходимо разработать систему мотивации, позволяющую давать оценку работе сотрудников и оперативно доводить эту информацию до их сведения. Для достижения названной цели можно разработать таблицу эффективности, дающую возможность отслеживать выполнение индивидуального плана каждым сотрудником. В зависимости от полученных коэффициентов работникам присваиваются показатели: *Ex.* (отлично), *Good* (хорошо), *Sat.* (удовлетворительно), *Bad* (плохо) (Таблица 1). И в зависимости от показателя, например, выносятся решение премировать сотрудника определенным денежным вознаграждением либо не премировать вовсе [1].

Табл. 1. Эффективность выполнения плана сотрудниками

Фамилия	План	Факт	Коэффициент	Показатель
Иванов В. К.	28	22	78%	<i>Sat.</i>
Сидоренко И. С.	27	16	59%	<i>Bad</i>
Игнатенко В. В.	25	23	92%	<i>Good</i>
Шевченко К. И.	30	33	110%	<i>Ex.</i>

Таблица должна содержать актуальную информацию, ее обновление должно происходить по мере необходимости (ежедневно, еженедельно и т.д.), таким образом сотрудники имеют возможность оценить собственные успехи в выполнении плана и внести необходимые коррективы в работу.

Мы рассмотрели методологию разработки системы мотивации на базе КРІ поэтапно, теперь нашей задачей является изучение методологии внедрения разработанной системы.

На практике существуют определенные отличия в подходах к внедрению любой системы управления на новом и существующем предприятиях.

На создаваемом с нуля предприятии построение системы КРІ гораздо проще, чем на действующем. Поскольку организационная структура еще не сформирована, можно осуществлять набор персонала для выполнения конкретных проектов, процессов, задач и функций. Сначала формируется команда руководителей, а они, в свою очередь, определяют подразделения и наполняют их нужными сотрудниками. Основной задачей ключевых участников создания системы КРІ будет своевременное консультирование принимаемых в организацию руководителей с целью предупредить нарушение принципов и технологии разработки и использования системы КРІ.

Таким образом, на новом предприятии формируется команда внедрения и сопровождения системы КРІ, возглавить которую должно первое лицо этого предприятия. Именно генеральный директор будет первым пользователем этой системы, т.к. управлять компанией - его основная обязанность, а КРІ - это, прежде всего, эффективный инструмент управления для менеджера.

На давно функционирующих предприятиях внедрение новой системы управления, особенно если она существенно отличается от применяемой в данный момент, может оказаться очень сложной задачей. Связано это в первую очередь с тем, что организационная структура таких предприятий уже сложилась, у сотрудников сформировалась привычка работать в рамках установленных правил. Проекты и процессы определены и выполняются, пусть и не самым эффективным образом. В этом случае очень важно понимание высшим руководством преимуществ использования системы КРІ и всесторонняя поддержка ее внедрения, в процессе которого возможны кадровые перемещения и сокращение персонала (включая и руководящие позиции).

Проблемой при разработке и внедрении системы КРІ может стать то, что штатные сотрудники начнут улучшать старую, малоэффективную систему управления вместо формирования новой либо, что еще хуже, создавать параллельную систему.

Другими словами, участники проекта должны обладать всеми необходимыми компетенциями, чтобы соблюдать принципы и технологию разработки и внедрения системы КРІ, а также показать и доказать сотрудникам выгоды от ее использования.

Рассмотрим основные этапы внедрения системы КРІ:

- подготовка итоговых документов и согласование с руководством компании;
- обучение персонала использованию системы подсчета показателей и порядку ведения учетной документации;
- оценка результатов;

- итоговый отчет, содержащий иерархический перечень целей и KPI по всей компании;
- анализ результатов мотивации;
- корректировка «Плана работ» и управляющие воздействия.

Подготовка итоговых документов и согласование с руководством компании. Вообще процесс подготовки документов к согласованию можно отнести как к этапу разработки, так и к этапу внедрения. Однако разработка самой системы мотивации на данном этапе уже окончена. Этот этап является первым во внедрении системы мотивации. Суть его заключается в окончательной подготовке рабочих материалов обновленной системы мотивации на базе KPI и различных документов (служебных записок, приказов, распоряжений и других административных документов) на согласование руководству компании.

Обучение персонала использованию системы подсчета показателей. Одним из самых главных моментов при внедрении системы мотивации на базе KPI является обучение сотрудников расчету KPI, чтобы они понимали принципы начисления, т.е. понимали, за что они получают деньги, и могли сами в любое время рассчитать, сколько они уже заработали. Это фактически приведет к тому, что каждый работник будет четко осознавать, на что он может рассчитывать, от чего зависит текущий уровень его заработной платы и т.п. В случае наличия у сотрудника стремления исправить ситуацию он может получить помощь непосредственно от своих линейных (функциональных) руководителей. Таким образом, для предприятия важнее всего не просто подобрать соответствующие ключевые показатели эффективности и затем лишь контролировать их, но создать все необходимые условия для успешного применения KPI сотрудниками, а также суметь заинтересовать последних в повышении эффективности своей работы.

Итоговый отчет, содержащий иерархический перечень целей и KPI по всей компании. Пройдя какой-то определенный период (месяц, квартал, год) и приблизившись к контрольной точке, необходимо произвести контрольные замеры и на основе анализа определить, насколько тот или иной показатель отличается от запланированных значений и, главное, почему.

Анализ результатов мотивации. Почему не смогли сработать строго по плану? Почему выполнили план, но не уложились в бюджет? Почему быстро «освоили» бюджет, но не выполнили план? На эти и подобные вопросы существует всего три ответа:

- неверно составлен план (завышен или занижен);
- были сбои в финансировании (поставках);
- существовали проблемы с персоналом (низкая мотивация).

Проблемы точности планирования существуют всегда, но это тема отдельного разговора. Сбои в финансировании исключим. На последней проблеме хотелось бы остановиться. Все, чего мы хотели бы достичь, делают сотрудники. Функция контроля персонала - ключ к реализации всей стратегии. Здесь стоит использовать уже известные блоки (измерение уровня мотивации и оценка системы стимулирования), чтобы понять и оценить, как изменился уровень мотивации работников после контрольного периода. На данном этапе важно сопоставить результаты работы подразделения и результаты уровня мотивации его персонала. Как правило, здесь прослеживается прямая связь, которую мы должны выявить. После этого можно переходить к управляющим воздействиям [2].

Корректировка «Плана работ» и управляющие воздействия. Необходимо наметить и принять те управленческие решения, которые бы помогли максимально приблизиться к запланированным значениям. Для этого сначала стоит определить, по каким показателям предприятие отстает. Нужно четко представлять себе, что есть основные и производные (второстепенные) перспективы. Например, по отношению к персоналу маркетинг, производство и финансы являются производными.

Точно так же дело обстоит с системой стимулирования: ее оценки несут полную информацию о ее эффективности/неэффективности. Конкретные предложения от сотрудников помогут достичь успеха. На следующем контрольном этапе необходимо проверить, насколько предпринятые управленческие воздействия результативны.

Список литературы

1. **Ветлужских Е. Н.** Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструменты для руководителей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 140 с.
2. **Духонин Е. Ю.** Управление эффективностью бизнеса. Концепция *Business Performance Management* / под ред. Г. В. Генса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 194 с.
3. **Клочков А. К.** KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 71 с.