

Комлев Марсель Хикматович

аспирант кафедры экономики и управления качеством
Санкт-Петербургского государственного
экономического университета

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация:

Статья посвящена вопросам изучения системы ключевых показателей эффективности – действенного инструмента стратегического менеджмента, управления качеством, позволяющего организации соответствовать современным тенденциям развития экономики и обеспечить ее конкурентоспособность. Ключевые показатели эффективности разрабатываются в том числе для оценки деятельности сотрудников, в результате чего возможно определить их сильные и (или) слабые стороны (способности). Формирование системы вознаграждения на основе показателей эффективности способствует мотивированию сотрудников для достижения наилучших результатов в работе, помогает в реализации стратегических целей организации.

Ключевые слова:

ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей, стратегический менеджмент, мотивация персонала, управление качеством.

Komlev Marsel Khikmatovich

PhD applicant,
Economics and Quality Management Department,
Saint-Petersburg State University of Economics

THE KEY PERFORMANCE INDICATORS AS A TOOL OF MANAGEMENT IMPROVEMENT

Summary:

The article is concerned with implementation of key performance indicators, which is one of the most effective tools of strategic management and quality management, allowing the company to meet the modern trends of economic development and to ensure its competitiveness. The key performance indicators should be developed for the employees' performance assessment as well. Assessing an employee according to certain quantitative indicators, it is possible to determine the strengths and (or) weaknesses (abilities) of the employee. Development of a remuneration system based on the key performance indicators can motivate employees, promotes achieving of the best results, and helps to accomplish strategic objectives of the company.

Keywords:

key performance indicators, balanced scorecard, strategic management, motivation of employees, quality management.

Ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ) – это один из наиболее действенных инструментов стратегического менеджмента, управления качеством организации, позволяющий организации соответствовать современным тенденциям развития экономики и обеспечивать ее конкурентоспособность. КПЭ являются элементом сбалансированной системы показателей (далее – ССП), цель которой – установление взаимосвязей (причинно-следственных) между стратегией (миссией / целями) организации и показателями ее деятельности.

КПЭ играют важную роль при выполнении миссии и достижении целей организации, позволяют дать оценку различным процессам, протекающим в организации, а также отразить их результат в количественном выражении. При этом следует отметить, что на результат какого-либо процесса оказывает влияние качество работы сотрудника, причастного к данному процессу. Для получения наилучших результатов руководителю необходимо мотивировать сотрудника к достижению поставленных целей, расходуя при этом минимальное количество ресурсов с наиболее качественным результатом. КПЭ могут быть разработаны для оценки деятельности сотрудников. Оценивая сотрудника по определенным количественным показателям, возможно определить сильные и (или) слабые стороны (способности) данного сотрудника. При этом дополнительные выплаты (премии / бонусы) должны быть взаимосвязаны с вышеуказанными КПЭ. В свою очередь, сотрудник, осознавая, что его деятельность подвергается оценке, будет более ответственно подходить к выполняемой им работе, получая дополнительную мотивацию, так как размер дополнительной выплаты будет непосредственно зависеть от качества его работы. При условии, что все сотрудники в организации будут стремиться работать максимально эффективно, организация способна повысить свою конкурентоспособность, тем самым открыть возможности для дальнейшего роста.

Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов [1].

КПЭ представляют собой систему, которая используется для достижения поставленной миссии и целей организации. Ими могут быть такие цели, как: рост профессионализма сотрудников, удержание и привлечение потребителей (клиентов), снижение затрат, увеличение доходов. Очень важно, чтобы ключевые показатели эффективности были правильно определены индивидуально для каждой организации (процесса / сотрудника), так как неправильный подбор показателей может привести к ложной (искаженной) оценке. В свою очередь ложная (искаженная) оценка приведет к неправильным управленческим решениям. КПЭ неразрывно связаны с приоритетными целями организации, а также являются элементом стратегического менеджмента и управления качеством в организации.

КПЭ измеримы, могут быть представлены в виде различных коэффициентов и процентных соотношений к измеряемым данным в определенные периоды времени. К таким показателям относятся: показатели инвестиционной деятельности, реализации стратегических планов, результативности и эффективности процессов, финансовые, хозяйственной деятельности, конкурентоспособности продукции. КПЭ являются частью ССП, в которой устанавливается взаимосвязь между целями и показателями, для того чтобы выявить зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других. Ориентация на цели позволяет говорить о ССП как о системе стратегического планирования. В действительности это система не только планирования, создания стратегии, но и обеспечения качества и конкурентоспособности организации [2].

Основная идея КПЭ и ССП состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. Показатель конкурентоспособности организации – это результат реализации конкурентных преимуществ, отражающих способность организации адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды и выступать условием ее эффективного функционирования [3].

Формирование системы вознаграждения на основе КПЭ способствует мотивации сотрудников и достижению наивысших результатов в работе, а также увеличивает вклад сотрудника в коллективные результаты и помогает в реализации стратегических целей организации. КПЭ должны быть достаточно просты и понятны для сотрудников, а размер премии – экономически обоснованным. Периодичность премирования сотрудников может быть годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная. Она зависит от занимаемой должности, целей и задач организации. Так, например, годовое премирование будет эффективным и своевременным лишь для топ-менеджеров, которые связаны контрактами и итоговыми результатами работы организации [4].

Мотивация труда является наиболее важным фактором в производительности труда, влияющим на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, то есть на весь набор свойств, воздействующих на производственную (операционную) деятельность. Согласно модели Портера – Лоулера уровень усилий определяет значение награды и уверенность в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

КПЭ обеспечивают руководителей информацией, необходимой для оценки действий подчиненных, а также определяют цели, к которым должен стремиться сотрудник, предоставляют возможность оценить проделанную работу. Например, если цель заключается в повышении удовлетворенности клиентов, некоторые показатели эффективности помогают контролировать достижение этой цели. Такие показатели могут включать в себя количество отказов клиентов, несвоевременную доставку, неполную отгрузку заказа. Если рассматривать отказ клиента от товара, цель этого показателя – мониторинг количества и стоимости товаров, которые были возвращены после продажи. Показатели помогают проследить тенденции и позволяют руководителям делать определенные выводы. Есть некоторые факторы, которые необходимо учитывать при постановке КПЭ.

Встречаются случаи, когда введение КПЭ в организации находит крайне негативный отклик со стороны сотрудников, работу которых собираются оценивать. Это случается, как правило, потому, что сотрудник боится нововведений и не хочет перемен. Такие ситуации приводят к тому, что данная система становится неэффективной и не приносит ожидаемых результатов. Для того чтобы избежать подобных случаев, необходимо готовить работников к изменениям посредством проведения программ обучения и тренингов, в которых раскрываются механизмы работы этой системы и ее цель.

Мировая практика доказывает, что внедрение КПЭ увеличивает прибыль организаций на 10–30 % в зависимости от достижения сотрудниками поставленных задач, способствует повышению мотивации и лояльности персонала. Реализация системы управления и мотивации проходит в первую очередь через корпоративное обучение. Система, нацеленная на результат, когда опре-

деленная часть заработка ставится в зависимость от результатов работы сотрудника, дает возможность избежать увольнений или сокращения заработной платы в условиях глобального кризиса и повышения производительности труда.

Следует отметить, что, для того чтобы изменить систему мотивации в организации, КПЭ является наилучшим инструментом. Именно поэтому руководители должны относиться к нему со всей ответственностью. Как мощный инструмент для внедрения изменений, показатели могут стимулировать беспрецедентные улучшения или, наоборот, ввергнуть организацию в хаос. Если организация подойдет формально к разработке системы КПЭ и неточно преобразует их в стратегические цели в конкретных бизнес-процессах, она не добьется улучшений. Сотрудники будут стремиться к разным целям, мешая друг другу, и усилия не приведут к желаемым результатам.

Можно сказать, что в российских организациях сегодня наблюдается прогресс в разработке ключевых показателей эффективности, но необходимо больше времени, чтобы полностью адаптировать эту систему. Руководители должны уделять особое внимание вопросу мотивации сотрудников. КПЭ – это инструмент, который способен облегчить процесс принятия управленческих решений за счет обеспечения руководства необходимой информацией, что в конечном итоге приведет к оздоровлению организации и укреплению ее конкурентоспособности.

Ссылки:

1. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М., 2010.
2. Богуславская С.Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки. СПб., 2011.
3. Четыркина Н.Ю. Менеджмент конкурентоспособности предприятия : учеб. пособие. СПб., 2014.
4. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М., 2009.

References:

1. Klotchkov, AK 2010, *KPI and motivation: a complete collection of practical tools*, Moscow.
2. Boguslavskaya, SB 2011, *The system of strategic management of the company: approaches and stages of production*, St. Petersburg.
3. Chetyrkina, NY 2014, *Management of competitiveness of the enterprise: Textbook*, St. Petersburg.
4. Parmenter, D 2009, *Key Performance Indicators. Development, implementation and use of critical indicators*, Moscow.