

Процесс внедрения системы KPI в компании

Питер Друкер в своей книге «Практика менеджмента»¹, ещё в 1954 году ввёл «управление по целям», определив бизнес, как «не выживание, а управление путём постановки взаимосвязанных целей». Друкер из непопулярной в те годы науки менеджмента, сделал это научной специальностью. Именно он основал систему оценки эффективности сотрудников согласно достижения обозначенных результатов или поставленных целей посредством KPI. Так, по Друкеру, менеджменту компаний необходимо стараться не попадаться в ловушки времени при решении ежедневных операционных проблем, так как это чревато тем, что они, зацикливаясь на каждодневных задачах отвлекаются от тех, которые направлены на достижение результатов.

Так, главные принципы «Управления по целям» можно охарактеризовать следующим образом:

1. Не только для деятельности компании необходимо разрабатывать цели, это важно для каждого сотрудника. Важно добавить, что цели персонала должны быть взаимозависимы с целями компании.

2. Все цели необходимо разрабатывать от общего к частному. Так, применение этих двух принципов даёт возможность наиболее верно устанавливать целевые ориентиры вне зависимости от уровня управления. Принцип «сверху вниз» даёт возможность сформировать стратегические приоритеты, потом определить из них цели и KPI самого верхнего уровня.

Принцип «снизу-вверх», даёт возможность все должности и позиции в рамках конкретной компании должным образом соизмерить и не допустить ошибки в том, насколько цели и KPI подходят для всех сотрудников.

3. Процесс разработки целей для сотрудника – это совместная деятельность сотрудника и его непосредственного руководителя. Так, обсуждая руководитель и сотрудник находят больше точек для соприкосновения и лучше друг друга понимают, а, следовательно, лучше знают, что нужно делать. Так компания избавляется от тех целей, которые не будут работать.

4. В рамках горизонтальных связей и уровней согласуются между собой все персональные цели. Это очень важно и плодотворно потом оказывается на работе всей компании, так как те, кто разрабатывает KPI в компании обязательно учитывают эту рекомендацию.

5. Когда цели являются собой параметры оценки работы каждого сотрудника, все это можно органично применять в вопросах денежного вознаграждения сотрудников компании, постоянно поддерживая их интерес к выполнению того или иного задания.

Создание цели является её постановкой. На практике существует два главных способа постановки цели: прямой и опосредованный. При прямом способе устанавливается цель, затем формулируются способы того, каким образом необходимо её достичь. Во втором случае в качестве цели имеется наличие определенного протекающего процесса.

Цель всегда зависит от времени её реализации. Те цели, которые по времени своей реализации являются близкими, способствуют тому, чтобы сотрудники были более деятельные; дальние работают несколько иначе: они способствуют тому, чтобы появлялась возможность и желание отложить или отдалить выполнение тех или иных целевых задач.

Цель всегда зависит от субъекта её постановки. Если в постановке цели участвовал сотрудник, то это только усиливает его мотивацию. Внешнюю цель человек не всегда

автоматически принимает, так как он должен быть в ней задействован. Поэтому внешние цели выглядят очень часто навязанными и довлеющими, а также не отвечающими потребностям человека.

Именно этот фактор очень часто даёт сбои и из-за него компании, разрабатывающие KPI терпят неудачи: сотрудники по работе с персоналом пытаются сами составить цели без участия в них персонала, это, как правило, получается неправильно разработать цели для подразделений, а всё вместе потом приводит к непониманию всей системы и соответственно не достижения поставленных целей.

Важно осознавать, что ключевые показатели эффективности значительным образом влияют на увеличение эффективности деятельности всех сотрудников и компаний в целом. Фундаментом благополучия компании будет культура коллективной ответственности за то, что нужно всем, то есть за достижение общих целей и при этом каждый сотрудник, как винтик большого механизма, будет вносить свою лепту в общий успех. Вот в этом и состоит главное воздействие системы KPI.

В таблице 1 показаны характеристики системы KPI при её внедрении в деятельность компании.

Таблица 1 – Характеристика системы KPI при её внедрении в деятельность компании

Характеристика	Пояснение	
	1	2
Адресная принадлежность		Все показатели эффективности относятся к конкретным индивидуумам или группам, которые выступают главными внесении ответственности за достижение результатов
Надлежащая ориентация		Ключевые показатели эффективности всегда соотносятся и зависят от корпоративных стратегических целей, а также бизнес-процессов и проектов по развитию.
Достижимость		Те показатели, которые утверждаются, в обязательном порядке должны быть достижимыми. Достижение цели сопряжено со значительными усилиями и действиями и поэтому необходима уверенность, что вероятность составит 70 – 80%.
Открытость к действиям		Всё, что выступает основой ключевых показателей эффективности происходит благодаря адекватным времени с способам действия данных. Это говорит о том, что пользователи могут осуществлять вмешательство в определенные процессы для повышения эффективности.
Обеспечение прогнозирования		Ключевые показатели эффективности представляют собой такие показатели, которые имеют возможность прогнозировать будущее, то есть они количественным образом оценивают факторы, от которых зависит стоимость бизнеса.
Ограниченност		Необходимо исключить так называемое распыление на многие задачи и цели, то есть должна быть осуществлена должным образом фокусировка внимания и усилий пользователей на достижении задач.
Лёгкость восприятия		Показатели должны быть так разработаны, чтобы легко воспринимались и были понятными всем сотрудникам компании
Сбалансированность и взаимосвязанность		KPI должны находиться в определенном балансе друг с другом, то есть они не должны находиться в противоречии или конфронтации друг с другом

Инициирование изменений	Все внедряемые изменения по измерению эффективности обязательно повлекут за собой другие различные изменения, которые будут положительным образом сказываться на деятельности всей компании в целом
Простота измерения	Все описываемые показатели находятся в тесном контакте друг с другом, они взаимозависимы. При этом необходимо, чтобы они были просты в измерениях, доступны и понятны всем заинтересованным пользователям
Подкреплённость соответствующими индивидуальными	КPI направлены на усиление мотивации сотрудников компании. Таким образом, компания может усилить эффект от показателя для того, чтобы ещё больше мотивировать
Соотносимость	Необходимо признать, что все даже наиболее эффективные показатели со временем утрачивают силу своего воздействия. Поэтому эти показатели необходимо время от времени корректировать
Сопоставимость	Необходимо, чтобы все показатели были сопоставимыми, то есть чтобы была возможность их сравнивать.
Разумность	Все показатели должны быть разумными, то есть наполненными определенным смыслом и представлять собой вескую основу для дальнейшего анализа
Примечание: составлено автором на основе данных источника ²	

В настоящее время известны самые разные способы оценки и с разными количествами ключевых параметров эффективности. Некоторые ученые в разное время, например, Нортон и Каплан, предлагали использовать небольшое количество показателей, они высказывали что не более 20 показателей. Другие, такие как Фрейзер и Хоуп высказывались за ещё более меньшее количество, не более 10. Но наиболее известной из существующих можно назвать следующее правило – «10/80/10». Которое расшифровывается как 10 ключевых показателей должны ориентировать на результат, другая цифра «80» отражает эффективность или результативность операционной деятельности, и наконец около 10 непосредственно ключевых показателей эффективности всей деятельности в целом.³

Непосредственно для структурных подразделений компании, отделы, департаменты и др. ученые рекомендуют использовать не более 10-15 ключевых показателей эффективности, чтобы не осложнять ту работу, которую выполняют эти структурные подразделения. Иначе они, департаменты и отделы, обязательно должны будут высвобождать дополнительное время для того, чтобы отслеживать те показатели, которые не являются основными или ключевыми, которые случайно были так названы и включены.

При внедрении ключевых показателей эффективности считается наукой очень важным принцип управляемости и контролируемости, который является действительно необходимым. Поскольку каждому ответственному за внедрение показателей необходимо чтобы это внедрение реально произошло, и для этого этому ответственному работнику нужно обеспечить все условия, в том числе и полномочия, а также естественно все должно быть измеримым и контролируемым.

Современная наука выделяет еще и другие принципы которые необходимо соблюдать при выстраивании системы ключевых показателей эффективности. Например:

Принцип партнерства – этот принцип определяет, что для успешного повышения эффективности Компании должны выстраивать отношения таким образом, чтобы добиться партнерство, которое включало бы всех заинтересованных. При этом выстраивание партнерство продолжается постоянно и без перерыва, даже когда кажется, что все стали партнёрами и хватит сближать участников.

Еще один принцип – это принцип перенесения усилий на важные направления, это может изменить конечно права и обязанности ответственных работников компании, но это того стоит, чтобы добиться ключевых показателей эффективности. А им в свою очередь придётся для выполнения этих прав и обязанностей подтвердить еще и необходимых количеством знаний, которые в качестве новых навыков и компетенций должны помочь в достижении KPI. Для этого возможно даже применять предыдущий принцип партнёрства и улучшать коммуникации между отделами и департаментами.

Вместе с названными принципами есть ещё принцип интеграционной оценки показателей отчётности и повышения производительности. Внедренная в компании система ключевых показателей должна мотивировать работников к действиям, принимать смелее решения по сложным вопросам, при этом компания должна обеспечить разными формами отчётности для отслеживания работы внедренной системы.

Ещё один принцип – это принцип согласования операционных показателей со стратегией. Это означает что каждый работник должен понимать в какую сторону определено движение развития компании, и в этом показатели текущей работы не должны противоречить стратегическим целям, поэтому работа введётся и с работниками, которые в своей работе должны все время анализировать результаты, и выстраивать свою работу на достижение помимо ключевых показателей на выполнение и стратегии. А руководство должно при внедрении оценить показатели со стратегией, чтобы не было противоречий.⁴

Таким образом, как показывает практика, применение данных принципов позволит построить эффективный механизм управления компанией.

Можно выделить следующую последовательность действий при разработке и внедрении KPI.

1. Разработка KPI по иерархии сверху вниз – от главной цели компании до целей подразделений и функционалов.

Определение общей цели компании является лишь промежуточным этапом, потому что общую цель необходимо теперь уже поделить на подцели, и для этого задается вопрос, «какие условия необходимо обеспечить или создать, чтобы главная цель осуществилась или вступила в свое существование?». Для этого эти условия необходимо определить, что, конечно, является немаловажным, потому что необходимо выполнить *все* условия, иначе возникает угроза осуществления главной цели. Поэтому и условия необходимо конкретизировать и осуществлять мероприятия для того, чтобы создавались условия. При этом необходимо запланировать несколько вариантов достижение главной цели, и соответственно будут несколько отличаться условия для её осуществления.

2. Определение ключевых показателей эффективности.

Если компания принимает во внимание слишком много показателей эффективности, то это может дезориентировать и запутать управление компанией или структурным подразделением. Это вызвано как раз-таки большим количеством ключевых показателей эффективности, данные от которых могут усложнить отслеживание и контроль. А вот, если выбирается наоборот, только один ключевой показатель эффективности, то можно уже говорить достигли его или не достигли в назначенное время или какой-либо период, но при этом исключается возможность своевременно отреагировать на невыполнение этого показателя. Поэтому должны быть какие-либо вспомогательные или дополнительные ключевые показатели эффективности. Определить эти показатели необходимо оценив их вес по значимости. А вот вес будет определяться эксперты путём, т.е. необходимо чтобы эксперты оценили значимость каждого ключевого показателя. Эксперты при анализе конечно же должны руководствоваться интересами компании, её стратегической целью, принципами и т.д., например, учитывая принцип необходимости при котором определяется без каких показателей цели оказывается недостижима. В тоже время после определения 2-3 главных ключевых показателей, остальные показатели могут быть использованы для других целей, например, для мотивации персонала при определении премий к заработной плате и т.д. А определение экспертами веса будет расставлять их приоритетность.⁵

3. Выделение «опережающих» и «запаздывающих» KPI

Опережающие показатели – это такие показатели, которые имеют возможность в случае замеченных отклонений вовремя вмешаться и таким образом внести соответствующие корректировки для исправления сложившегося положения. Так, они являются опорой и поддерживают правильное движение к обозначенной цели.

Принимая это во внимание, следует отметить, что бонусная схема при расчете включает в формулу вес, процент выполнения, определенного KPI и число опережающих и запаздывающих показателей.

Управление компанией на основе методологии KPI – это многофункциональный процесс, который позволяет связать стратегические и оперативные цели компании, повлиять на прибыльность компании, на мотивацию персонала и систему оплаты труда персонала в целом. Процесс оценки персонала на основе методологии KPI сложный и ступенчатый процесс, который основывается на стратегическом планировании, анализе результатов деятельности персонала и непосредственно реализации самой стратегии.

Список использованных источников

¹ Друкер П. Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. - М.: Вильямс, 2013. - 394 с.

² Серпилин А. Основные подходы к работе с кадрами// Проблемы теории и практики управления – 2016. - №6. – С.34-39

³ Афанасьева Л.А., Меньшикова М.А. Совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности деятельности организаций // Вестник КГСХА. 2012. № 8. С. 24-26.

⁴ Мягков Е. Как разработать, формализовать и внедрить систему KPI на предприятии // Финансист. 2016. - №11.

⁵ Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей. М., 2014.