К.э.н. Маукенова А.А., Дерибаев Б.С.

Каспийский общественный университет, Казахстан

Сущность и роль KPI в финансовой сфере

KPI (ключевой показатель эффективности) — это показатель деятельности компании (отдела/подразделения), которые помогают компании в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.[1]

Трактовка «ключевой показатель эффективности» не совсем точна, хотя во многих источниках KPI трактуют именно так. Разделяют слово Performance на две составляющие, это результативность и эффективность. Результативность – это степень достижения, планируемых результатов, способность компании ориентироваться на результат, эффективность же – это соотношение между результатами достигнутыми и затраченными ресурсами. Поскольку Performance содержит в себе результативность и эффективность, принята более точная трактовка аббревиатуры KPI «ключевой показатель результатов деятельности».[2]

Определяют несколько видов KPI:

1. KPI результата – количество и качество произведенного результата;

2. KPI производительности – это показатели которые характеризуют отношение между итоговым результатом и затраченным временем на итоговый результат;

3. KPI затрат – сколько ресурсов затрачено на достижение цели/задачи;

4. KPI эффективности – это показатель который характеризует отношение итогового результата к затраченным ресурсам на итоговый результат;

5. KPI функционирования – это показатель выполнения целей/задач, оценка соответствия принятого алгоритма выполнения целей/задач.[2]

Впервые термин KPI был предложен Питером Друкером в 1954 году.

Появление KPI как инструмента было обусловлено методологией управления по целям/задачам. Методология KPI позволяет оценить достижение организации по критериям поставленных целей.

На ранних этапах развития KPI данная методология трактовалась в разрезе достижимости, другими словами KPI это только – достигнута ли работником цель или нет. Дальше такая трактовка сильно изменилась, начали вводить процент достижение целей/задач,

Created by FolderMill | www.foldermill.com

стратегических целей, в этом случае внедряемая методология будет более понятна персоналу, а следовательно более достижима. Персонал любого уровня будет понимать откуда сформировалась цель подразделения, а, следовательно, его личная цель, насколько данная цель важна для исполнения, насколько связана с другими подразделениями или исполнение зависит от других подразделений. Очень часто можно наблюдать, что исполнение целей сильно переплетены между подразделениями и многие работники из разных подразделений связаны общей информацией по целям, а зачастую инструментами достижения целей. В этом случае руководителям подразделения необходимо в обязательном порядке учитывать подобные цели в своих картах KPI, данный подход позволит более ответственно персоналу подразделения подойти к выполнению общих целей. Подобная система классификации стратегических целей также позволяет запланировать наличие необходимых ресурсов, инструментов для выполнения целей.

Система сбалансированных показателей (далее – ССП) – инструмент, применяемый для представления действующей стратегии развития компании в виде многоуровневого дерева измеримых и взаимосвязанных показателей всех уровней организационной структуры подразделений предприятия и его дочерних организаций, успешное выполнение которых должно обеспечить достижение стратегических целей компании.

ССП призвана решать следующие задачи[4]:

- определение центров ответственности по достижению каждой стратегической цели, поставленной в действующей стратегии;
- декомпозиция каждой стратегической цели, определенной в действующей стратегии – представление каждой стратегической цели (цели верхнего уровня) в виде перечня стратегических и оперативных целей отдельных бизнес-подразделений и подразделений неосновной деятельности филиалов/дочерних организаций (цели нижнего уровня);
- согласование взаимосвязанных целей и задач разных подразделений/дочерних организаций по срокам и последовательности их выполнения;
- установление зависимости между степенью приоритетности каждой цели и задачи подразделений/дочерних организаций и уровнем ежегодного премирования руководителей по итогам ее исполнения;
- реализация системного подхода по определению идентичной структуры показателей у подразделений, имеющих однотипные цели и задачи в рамках их функциональных обязанностей;
- согласование целевых значений каждого финансового показателя карт ССП (доходы, расходы, инвестиции в ОС и НМА, портфели привлечения и размещения денег, показатели

Created by FolderMill | www.foldermill.com

эффективности – ROA, ROE, и т.п.) с утвержденным бюджетом бизнес-подразделений/ филиалов/дочерних организаций и компании в целом;

- достижение сбалансированности между финансовыми и нефинансовыми показателями, также определяющими конкурентные преимущества, цели и задачи компании (внедрение ИТ-проектов, расширение сети каналов продаж, оценка внешнего аудита и уполномоченных органов и т.п.);

- совершенствование механизма контроля достижения приоритетных целей, определенных действующей стратегией компании;

- мотивация персонала в достижении в рамках выполнения своих прямых функциональных обязанностей приоритетных целей, определенных действующей стратегией компании.

Годовой рейтинг карты ССП рассчитывается на основании индивидуального коэффициента результативности карты ССП, является основой для определения размера премии по итогам работы за год руководителя организации и формирования резерва премирования по итогам работы за год в компании, и отдельной категории работников дочерних организаций. Годовой рейтинг руководителей компании определяется в соответствии со следующей шкалой согласно рассчитанному коэффициенту результативности карты ССП:

Карта системы сбалансированных показателей (карта ССП) – перечень ключевых показателей эффективности (КПЭ) подразделения с указанием следующих признаков каждого КПЭ: наименование, удельный вес, измерение/формула расчета, целевое значение, фактическое значение на отчетную дату. Сумма всех удельных весов показателей должна быть равной 100 %.[4,5]

Ключевой показатель эффективности (КПЭ) – показатель, имеющий количественное или качественное измерение, отражающий первостепенные цели и задачи единицы организационной структуры компании и обеспечивающий причинно-следственную связь достижимости целей и задач верхнего уровня посредством исполнения целей и задач нижнего уровня[2,6]; Коэффициент выполнения нефинансового КПЭ ($К_{кпэ}$) – отражает степень выполнения (перевыполнения/неисполнения) нефинансового показателя с учетом его качественных характеристик:

Для нефинансовых показателей, измерениями которых являются сроки исполнения, за единицу измерения срока исполнения принят месяц; исполнение КПЭ рассчитывается как соблюдение/несоблюдение установленного срока (месяц, год); перенос срока исполнения КПЭ осуществляется на основании решения Руководства компании (принятого в течение отчётного

Created by FolderMill | www.foldermill.com

года или при рассмотрении предварительных итогов ССП за отчётный год) об одобрении такого переноса, зафиксированного в протоколе заседания компании, с указанием наименования КПЭ, по которому одобрен перенос, причины переноса и конкретного срока.

Для нефинансовых показателей, измерениями которых является достижение цели (целевое значение «Да»), исполнение КПЭ рассчитывается как исполнение («Да») или неисполнение («Нет»).

Для нефинансовых показателей с измерениями в количественном (целевое значение в единицах, штуках) или процентном (целевое значение в %) выражении исполнение КПЭ рассчитывается по аналогии с расчетом коэффициента выполнения (перевыполнения/неисполнения) финансового показателя.

Для нефинансовых показателей, измерениями которых служит рейтинговая оценка («Оценка внутреннего аудита», «Оценка внешнего аудита и уполномоченных органов», «Оценка исполнительской дисциплины» и т.д.), порядок расчета и шкала измерения КПЭ определяется соответствующими внутренними нормативными документами.

Каждая цель должна соответствовать критериям SMART.

SMART – это аббревиатура, которую используют в менеджменте для более точного определения цели, а именно какой цель должна быть:

Specific – конкретная (сфокусированная на самых важных задачах, должен быть четко сформулирован ожидаемый эффект или результат);

Measurable – измеряемая (выраженная в количественных и качественных показателях);

Achievable – напряженная, но достижимая – реалистичная;

Relevant – в зоне ответственности работника, при этом согласованная с целями управления и департамента;

Time bounded – ограниченная по времени[4].

По системе ССП, прослеживается связь с оплатой труда работника и руководителям ставятся в цели стратегические задачи. При внедрении оценки персонала необходимо учитывать работу HR, которые санкционируют, проводят и обрабатывают результаты оценки персонала.

В теории существуют несколько разных факторов, например, КФУ (Критические факторы успеха), данная методология считается отличной от методологии KPI. Главная отличительная черта двух методологий заключается в том, что KPI это показатель достижения существующих ресурсов, например, сколько деталей работник изготовил за один рабочий день, КФУ это показатель наличия или появления ресурсов, например, сколько новых терминалов было приобретено, что бы работник смог выполнить поставленную цель по обслуживанию клиентов. При этом все чаще в цели KPI закладывают фактор КФУ, то есть

Created by FolderMill | www.foldermill.com

отдельной методологии по КФУ чаще всего нет в компании. Но компания при этом понимает, что без ресурсов и/или необходимых инструментов просто невозможно выполнить поставленные цели, то есть выполнить KPI.

Определяют разные цели KPI, но самая главная цель – это внедрить систему такую, в которой работники из разных подразделений могли бы работать, без противоречий в своих действиях и процессах. Работники должны взаимодействовать, преследуя одну цель и учитывать эффективность своего труда, получая за это соответствующий размер премии. То есть система KPI обязательно должна быть встроена в систему вознаграждения работника, а также обязательно учитывать стратегические цели компании.

При этом эффективность, измеряемая системой KPI это не только количество исполненных целей/задач, выполненных скажем за 1 год, но и качество, польза, результат выполненных KPI. Обычно KPI делят на персональные цели и вносят в карту исполнения каждого работника, эффективно если работнику ставят, или работник сам планирует, от 3 до 5 целей. Небольшое количество целей работника позволяет быстро и эффективно провести оценку достижений работника. Стоит учитывать, что в карту KPI не вносятся работы, связанные с исполнением должностных обязанностей, цели KPI это стратегические цели подразделения.

Анализ видов существующих методов оценки:

Не стоит забывать о методах, оценки, которые используются для оценки персонала в части компетенций, навыков и способностей, по результатам анализа были взяты наиболее распространённые методы, такие как оценка посредством ассессмент центра и оценка 360 градусов.

Ассессмент центр, необходимость применения данного вида оценки персонала:

1. Принимая во внимание существование персонала в компании, в первую очередь ассессмент используется при приёме кандидата на вакантную позицию, используется в рамках процедуры собеседования и является важным этапом для принятия решения о приеме кандидата учитывая результаты оценки;

2. После приёма кандидата, это построение эффективной адаптации персонала, зная результаты оценки работника можно выстроить верный план развития/обучения работника и его карьеры в компании;

3. Используется для принятия обоснованных управленческих решений в части повышения/перевода персонала, зачисление в кадровый резерв компании, зачисление в команду наставников компании;

4. Для создания эффективного плана индивидуального развития персонала, развитие

Created by FolderMill | www.foldermill.com

компетенций и навыков, в этом случае применяется саморазвитие и самообразование, возможность учиться в рамках рабочего процесса;

5. Для выбора верной политики в отношении мотивации и вовлеченности персонала.

Для использования данного вида оценки необходимо в первую очередь разработать чёткие критерии оценки, для этого необходимо определить профессиональные, корпоративные и другие виды компетенций. Компетенции должны быть подвязаны к должности, и согласно результатам оценки, определяют какие компетенции развиты на достаточном уровне и коррелируются с требования к должности, а какие необходимо улучшить, для этого составляют план индивидуального развития.

Данный вид оценки применяют комплектно для всех категорий персонала, в рамках внедрения системы KPI, имея результаты оценки ассессмент центра, можно прогнозировать эффективность плана как отдельно взятого работника, так в общем команды отдела/департамента. Наиболее распространенные методы проведения ассессмент оценки:

1. Тестирование персонала и внешних кандидатов (анкета для обоих категорий применяется разная);

2. Анализ представленных документов, подтверждающих образование и опыт работы, а также навыки и компетенции (сертификаты о прохождении обучения);

3. Собеседование с кандидатом по телефону, оценка кандидата в ходе интервью;

4. Профессиональное/психологическое/экспертное мнение оценка кандидата;

5. Ассессмент после испытательного срока, посредством кейсового метода, теста, экспертного интервью, результатов работы за время испытательного срока.

Оценка 360 градусов, проводится посредством заполнения анкеты всеми участниками процесса оценки, по результатам можно получить мнение о работнике с нескольких сторон. В большинстве своем участниками оценки 360 становятся: вышестоящий руководитель, коллеги, подчиненные, при их наличии и сам работник.

Необходимость применения данного вида оценки персонала:

1. Для анализа компетенций, профессионального поведения, личных и деловых качествах, поведения в рамках разных рабочих ситуаций;

2. Для анализа эффективности персонала, прямая взаимосвязь с оценкой по результатам работы персонала;

3. Организации и проведения аттестации персонала;

4. Для рассмотрения кандидата при переводе;

5. Диагностики психологического климата в коллективе, скрытых конфликтов, наличие скрытых лидеров и/или дистанцирующегося от команды персонала и т.д.

Created by FolderMill | www.foldermill.com

Данный вид оценки рекомендуют проводить анонимным способом, предоставлять работнику уже обработанный результат оценки. Метод 360 градусов представляет возможность заинтересованным лицам оценить работника в большей степени со стороны компетенций, оценка не может дать оценку достижений работника, в связи с чем данный вид оценки используется как один из инструментов диагностики персонала.

Таким образом, трансформацию системы оплаты труда и мотивации персонала необходимо проводить с учётом оценки персонала. Трансформация существующей оценки персонала с внедрением концепции KPI, позволит более эффективно управлять персоналом компании, исполнять цели стратегии и повысит мотивацию персонала.

Список использованных источников

1. Ветлужских Е.А. Разработка KPI в компании. / Ветлужских Е.А.- Национальный Союз кадровиков, 2009
2. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / Панов М.М. - Инфра-М 2016
3. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала / Клочков А.К. – Эксмо 2010
4. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. / Ветлужских Е. - М.:Альпина, 2019
5. Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон, Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию, / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон - 2014
6. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности / Парментер Д. - 2015

Created by FolderMill | www.foldermill.com