

Секция «7. Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике»

**СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)
КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

Чмырёва Н.В.¹, Лысенко К.Г.²

*1 - Северо-Кавказский федеральный университет, Институт экономики и управления, 2 - Северо-Кавказский федеральный университет, Институт экономики и управления, Ставрополь, Россия
E-mail: hor_natasha@mail.ru*

В последнее время многие работодатели стали проводить оценку персонала в отношении их способностей и качества работы. Такая тенденция связана с тем, что руководители предприятий желают улучшить результаты работы самой организации через потенциал своих сотрудников. Однако любая оценка проводится в соответствии со стандартами, либо положениями, разработанными внутри самой организации.

Оценка труда предназначена не только для руководителей, но и для самих сотрудников. Поскольку вклад и возможности каждого сотрудника определяются и измеряются, то это позволяет выявить как лидеров, так и аутсайдеров. Оценка результатов является основой для выплаты регулярных премий, поэтому у сотрудников существует возможность зарабатывать больше, а также оценка квалификации и потенциала сотрудника является основой для принятия решений по его обучению, карьерному перемещению.

Оценка труда персонала по ключевым показателям эффективности является актуальной на сегодняшний момент времени, однако, при их использовании организации необходимо подобрать верные показатели, чтобы они могли охватить и измерить все результаты деятельности персонала.

В практике западных компаний применение ключевых показателей эффективности (КРІ – key performance indicators) давно стало привычной реальностью. КРІ – это показатели, по которым оцениваются результативность и эффективность действий персонала, процессов и функций управления компанией, эффективность конкретной производственной, технологической и другой деятельности [3].

Ключевые показатели эффективности направлены на то, чтобы решить ряд задач:

- показать эффективную деятельность персонала;
- измерить прогресс достижения целевых показателей сотрудниками и организацией;
- придать работе организации системный характер.

Чтобы оценка труда персонала была достаточно полной и адекватной, все ключевые показатели должны быть мотивационными, что означает следующее: все сотрудники ясно понимают, как те или иные показатели влияют на их заработную плату, бонусы и развитие организации в целом. В этом немалую роль играет обратная связь с персоналом. Без нее оценка эффективности труда персонала вовсе перестанет «иметь значение» в организации.

Данные показатели помогают смотреть на текущую ситуацию в организации в стратегической перспективе, т.е. проводить анализ деятельности персонала и самой организации и тем самым корректировать действия для достижения в дальнейшем поставленных целей [2].

На рисунке 1 показано соотношение КРІ, целей, стратегии и понимания бизнес-процессов с использованием принципов формирования, постановки, контроля и анализа достижения целей.

Рисунок 1 – Место системы КРІ в структуре бизнес-процессов

При взвешивании, то есть при выборе целей с большим весом, необходимо акцентировать внимание на КРІ на ближайший период и придерживаться практических принципов уравнивания целей и КРІ:

- 1) чем важнее цель, тем больше ее вес;
- 2) веса надо расставлять, начиная с более важных КРІ;
- 3) плохо измеряемые, нерелевантные, общие цели не должны иметь большой вес (15–20%);
- 4) цели не должны быть «тяжелее» 50% и «легче» 5%;
- 5) сумма весов всех задач должна быть не меньше и не больше 100%.

Эксперты считают, что число ключевых показателей эффективности на одного пользователя должно рассчитываться по формуле:

$$N (\text{КРІ для одного сотрудника}) = 5 \pm 2.$$

Рекомендуемое количество КРІ для системы премирования:

- 10-12 для генерального директора;
- 5-7 для департамента и его руководителя;
- 3-7 для отдела и его руководителя;
- 3-5 на индивидуальном уровне.

Существует следующий алгоритм разработки и внедрения системы ключевых показателей эффективности [1]:

1. Подготовительный этап включает в себя интервьюирование и консультации с представителями компании, изучение организационной структуры компании, стратегии, определенной акционера, и ключевых функций (бизнес-процессов) всех должностей, участвующих в проекте.

2. Разработка системы КРІ и системы мотивации на базе КРІ осуществляется с привлечением руководителей и ключевых сотрудников компании. Материалами для разработки являются цели и КРІ, которые будут разработаны руководителями в процессе обучения, а также методика, разработанная консультантом. Данный этап включает разработку плана работ под каждый КРІ (самостоятельно подразделениями), подготовку документов к согласованию с руководством, согласование с руководством компании итоговых документов.

3. Автоматизация системы КРІ подразумевает внесение всех данных в систему, настройку и опытную эксплуатацию.

4. Подведение итогов проекта включает составление итогового отчета, содержащего иерархический перечень целей и КРІ по всей компании, ключевые показатели эффективности – «Матрицы КРІ», планы работ на год для всех должностей.

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы КРІ увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала, поэтому главной задачей при разработке системы является грамотная формулировка и расчет показателей, необходимость сделать их понятными для сотрудников и удобными в оценке. Важно помнить

и о постоянном мониторинге эффективности применяемых показателей и, при необходимости, их корректировке или замене.

Система ключевых показателей эффективности для предприятия должна разрабатываться с учетом специфики его деятельности, приоритетных бизнес-процессов, а также других факторов, существенно влияющих на эффективность работы предприятия. Однако принципы ее построения в любом случае одинаковы, что делает ее универсальной и удобной в применении.

Литература

1. Литература
2. 1. Клочков, А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст]: Учебное пособие / А. К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.
3. 2. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст]: Учебное пособие / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 210 с.
4. 3. Википедия – свободная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/>

Иллюстрации



Рис. 1: Рисунок 1 – Место системы КРІ в структуре бизнес-процессов