

image not found or type unknown



Целью моего эссе является подробное изучения системы ключевых показателей (KPI). А также практическое применение этих показателей на конкретных предприятиях.

В своей работе я определяю основные понятия KPI. В зависимости от стратегии и целей компании различают разные виды KPI. В общем виде их применяют для определения результативности работы административно-управленческого персонала компании. Стоит помнить, что KPI и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, так как с помощью них можно создать совершенную, эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников.

Поэтому несомненно стоит рассмотреть и мотивацию, благодаря которой осуществляются KPI. Вообще если расшифровать суть этого понятия, то KPI - это система показателей, которые позволяют измерить результативность и эффективность движения предприятия к намеченным целям, с помощью определенных задач. Специфичность этой системы в том, что индивидуальные показатели эффективности отдельных сотрудников компании строятся так, чтобы обеспечить наилучшие показатели KPI компании в целом.

Таким образом, вся система KPI работает на то, чтобы сделать работу отдельных сотрудников и всего подразделения компании слаженной и направить их усилия на достижение общих целей. При этом каждый сотрудник получает бонусы за решение поставленных перед ним задач, а компания уверенно идет к достижению своих целей. Очень важный фактор, это грамотно разработанная система ключевых показателей эффективности, которая дает руководителю возможность оценить бизнес в целом, также важно выстроить систему управления прибылью предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Топ-менеджмент и владельцы практически любой компании пытаются разрабатывать стратегию развития своей компании на годы вперед, но разработка стратегии еще не гарантирует ее исполнение в установленные сроки. Для того чтобы намеченные планы успешно реализовывались, необходима ежедневная согласованная деятельность всех подразделений компании.

Для согласованности необходимо, чтобы стратегия компании находила свое отражение в четких целях и задачах подразделений и даже отдельных

сотрудников компании, только в таком случае сотрудники, успешно решая поставленные задачи, будут обеспечивать достижение стратегических целей компании. Сотрудники компании, начиная с самого нижнего уровня управления, в свою очередь должны понимать, как результаты их деятельности влияют на достижение стратегических планов компании. Если же само руководство подразделений компании и весь персонал будут заниматься текущей деятельностью, никак не скоординированной со стратегией предприятия, тогда достижение долгосрочных целей окажется под вопросом, ведь срыв стратегических планов неизбежно приведет к ухудшению положения компании на рынке.

Таким образом, компаниям необходим механизм согласования долгосрочной стратегии компании с краткосрочными задачами, как подразделений, так и всех сотрудников компании. Такой механизм должен быть определен на основании объективных и легко измеримых показателей, а также давать возможность топ-менеджменту компании планировать и контролировать деятельность подразделений в соответствии с утвержденной стратегией развития компании, а все это будет доступно при правильном выборе системы ключевых показателей.

Глава 1. Теоретические основы системы ключевых показателей эффективности (KPI)

1.1 Сущность KPI на современном этапе

Стоит понимать, что получение оперативной информации о деятельности компании - потребность каждого руководителя. Для этого в организации создаются разнообразные системы отчетности, которые позволяющие оценить работу фирмы с разных ракурсов. Но, несмотря на множество отчетов, руководителю нередко по-прежнему нелегко ответить на важнейшие вопросы: Приближаемся ли мы к поставленным целям? Что мешает приближаться к цели? Для того чтобы ответить на данные вопросы нам необходим ограниченный набор ключевых показателей эффективности, которые ориентированы на измерение стратегических параметров. Их основная цель - не заменить иные системы отчетности, а занять место индикаторов деятельности компании, предупреждающих о возможности возникновения проблем. Основой для разработки KPI (Key Performance Indicators - KPI) является стратегия компании в любой существующей форме и бизнес-модель фирмы (организационная структура и ключевые бизнес-процессы). Анализ стратегических целей и их трансляция на бизнес-модель предприятия позволяют определить, какие количественные изменения в компании служат подтверждением

того, что цель достигнута, и какова динамика этих изменений во времени. Из выделенного списка измеримых характеристик организации отбираются ключевые показатели эффективности. Отобранные KPI сводятся в систему, т.е. разрабатываются процедура и допустимые форматы отчетности. Проводится планирование показателей на ближайший, обозримый для каждой конкретной организации, период. Далее хотелось бы сказать об основных подходах к внедрению системы KPI: Первый подход - это использование мирового опыта в виде атласов KPI компаний из данной отрасли. Несомненным плюсом данного подхода является отсутствие необходимости "изобретать велосипед". Но минусом является - неготовность системы управления работать в российских компаниях с требуемой степенью информационной прозрачности и неактуальность (на данной стадии развития) большей части показателей (в силу разных стратегических задач, стоящих перед российскими и европейскими или американскими компаниями). Второй подход - это разработка KPI с учетом уровня развития и особенностей системы управления компанией. Плюсы такого подхода - компания получает систему KPI, полностью соответствующую ее текущим стратегическим целям; ключевые руководители чувствуют себя соавторами данной системы, и процесс ее внедрения проходит быстрее и продуктивнее. Несомненно, организация получает опыт самостоятельного развития и модификации данной системы KPI. Минус - необходимость проводить большую подготовительную работу по вычленению и разработке KPI в организации. Обобщая плюсы и минусы обоих подходов, можно сказать, что в первом случае больше времени и сил требуется на внедрение системы, а во втором - на ее разработку. Российский опыт говорит, что второй подход чаще оказывается более эффективным. Также стоит рассмотреть процедуру разработки и внедрения системы KPI. Для начала проводим ознакомление со стратегией компании и о том, как команда менеджеров понимает свои стратегические цели. Если сформулированных целей вообще нет или их понимание сильно разнится, проводится мозговой штурм с руководством. В результате получаем список измеримых целей. Для погружения участников проекта в проблему и вовлечения их в проект проводится практический семинар, который несомненно посвящен управлению на основе KPI на примере стратегических целей компании. После этого организуются встречи с руководителями функциональных направлений. В результате создается план разработки KPI для позиций каждого направления, вообще в зависимости от масштаба направления и сложности системы управления возможны различные способы разработки KPI. Например, руководитель разрабатывает KPI для ключевых позиций, либо из сотрудников создается рабочая группа для создания KPI. По

окончании работы в направлениях собирается все KPI и сводятся их в единый список, командой менеджеров проводится аудит полученных KPI на предмет согласованности со стратегическими целями и между собой и в результате создается согласованная и непротиворечивая система KPI для ключевых позиций в организации. Также для утвержденного списка KPI разрабатываются методы и процедуры контроля и отчетности, создаются прогнозы динамики KPI. Командой менеджеров определяются принципы поощрения/наказания по результатам достижения KPI.

Организация от внедрений KPI получит:

-) Выработку стратегически важных для компании показатели оценки деятельности.
-) Построение прогноза динамики их изменения.
-) Создание процедуры их определения и отчетности.

1.2 Основные преимущества и недостатки работы с KPI

Сегодня многие компании пытаются заставить своих сотрудников работать по системе KPI. Стоит напомнить, что KPI - система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. Но с одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим KPI всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель всей системы - сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение. Это та работа по KPI позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы работать эффективно.

Под "эффективностью" понимается не только объем работ, проделанный за единицу времени, но и польза, полученная компанией от деятельности сотрудника. В каждом департаменте общие KPI компании "дробятся" на более мелкие - персональные. Но ключевых показателей для каждого не должно быть много, хватит 3-5 KPI, но главное - чтобы каждый из них можно было легко измерить. Примером показателей одного из менеджеров по продажам послужит: "объем продаж не ниже...", "количество новых клиентов не меньше...", "размер среднего контракта по клиенту в пределах...", "уровень знания английского не ниже...". В крупных западных компаниях, где все прописано и детализировано до максимума,

работа по системе KPI - хороший вариант для сотрудников. Специалист понимает, сколько, за что и когда он получит сверх оклада, а также что входит в его оклад. Поэтому четкая, документированная информация о том, чего работодатель ждет от тебя, очень упрощает работу. Каждый сотрудник имеет персональные задачи и сроки их выполнения, а компания регулярно с помощью оценки контролирует его работу.

Во многих компаниях, помимо ежемесячного контроля, результаты всех KPI берутся за основу ежегодной оценки эффективности работы персонала. После проведения годовой оценки дирекция по персоналу составляет списки наиболее перспективных специалистов для зачисления их в кадровый резерв компании и повышения в должности. Но если иностранцам в разработке целей помогает "головной офис", то российские работодатели, чтобы определить цели и задачи своих специалистов, поступают по-разному, одни приглашают консультантов, другие обходятся собственными силами, например, цели прописывает дирекция по персоналу. "На выходе" сотрудник сталкивается с тем, что его KPI оказываются невыполнимыми. Или, наоборот, такая система позволяет найти законные "лазейки", чтобы особенно не напрягаться.

Стоит сказать о системе, где применяются бонусы. Описываемая система хороша для сотрудников, результат работы которых более всего влияет на финансово-экономические показатели предприятия. В торговых фирмах это, прежде всего, топ-менеджеры и менеджеры по продажам, в рекрутинговых конторах - консультанты по подбору персонала. Например, менеджер по коммуникативным вопросам Елена говорит, что в ее компании выполнение целей сотрудником влияет и на индивидуальный размер ежегодного пересмотра заработной платы: чем выше оценка - тем выше процент роста зарплаты. "Ежегодный бонус менеджеров состоит из двух переменных, которые зависят от результатов выполнения индивидуальных целей и от достижения показателей работы компании.

Такой подход стимулирует более качественно выполнять функциональные обязанности. Для сотрудников из разных подразделений размер бонуса, на который влияет KPI, может колебаться от 20% до 100% оклада. При этом формула начисления самого бонуса достаточно сложная: в ней учитываются количество KPI, коэффициент выполнения каждого из них, а также его "вес", то есть коэффициент влияния (чем важнее для компании показатель, тем "вес" выше). Если шкала KPI составлена некорректно, результата от нее будет немного. Если KPI слишком много, влияние каждого на размер общего бонуса будет невелик, то например, экономист Людмила говорит, что сначала у нее было примерно 20 KPI, но через год

их сократили до пяти. "На большинство показателей приходилась незначительная доля бонуса, а для меня потеря 5% в бонусе не представляла особой значимости. 20-процентный вес KPI мотивирует гораздо эффективнее". Основным недостатком данной системы является, то что если подразделение плохо сработало, в зарплате могут потерять сразу все его сотрудники, потому что персональные KPI связаны с ключевыми показателями всего отдела. При систематическом недостижении плановых показателей сотрудник может быть понижен в должности, из этого следует, что всегда нужно быть в форме. Кто не выдерживает этого ритма, тот уходит сам.

К недостаткам работы в системе ключевых показателей относится и то, что не все сотрудники могут напрямую влиять на стратегические KPI компании. Если бонус зависит от чистой прибыли и продаж, вряд ли, сидя в офисе, секретарь или экономист смогут на него повлиять. Поэтому очень часто в украинских компаниях система мотивации по KPI является "однобокой": все, что сотрудник перевыполнит, - это просто хорошо выполненная работа, за которую он получает зарплату, а за невыполнение его лишают какой-то части оклада. Или можно рассмотреть другой вариант: система ключевых показателей внедряется, а привязка к программе мотивации работы сотрудников не происходит. Работу технических специалистов (бухгалтеров, инженеров, программистов) проще описывать должностной инструкцией, а подобрать для них справедливую "линейку" очень сложно.

Также, нужно учитывать, что планирование и расчеты KPI отнимают время. Например, начальник отдела логистики транспортной компании Роман недоволен тем, что введение этой системы обернулось для него дополнительными часами работы. "Теперь по окончании каждого месяца мне приходится тратить время на выставление и подсчеты KPI всех своих подчиненных. Все показатели приходится согласовывать с дирекцией по персоналу. При этом за вычисление размеров бонусов премию мне не доплачивают", - говорит он. Переход на систему KPI обычно сопровождается волнениями среди сотрудников: одни нововведение "тихо саботируют", другие полностью не принимают его и покидают компанию.

Очень сложно сразу поменять свои привычки, порядок выполнения функций, привыкнуть к новым условиям оплаты труда. Например, бывший региональный менеджер кондитерской компании Андрей вспоминает, что когда ему поставили цель "продавать не много дешевых конфет, а много дорогих", пришлось поменять многое и в своей работе. Мешало непонимание новшества коллективом и партнерами. Пока он переучивал своих подчиненных, часть людей ушла. А когда

вел переговоры с торговыми сетями, исходя из новых целей компании, его вынуждали соглашаться на более жесткие условия, новым сотрудникам проще.

Если HR-менеджер доступно растолкует новичку, за что в компании платятся бонусы, тот, скорее всего, нормально воспримет работу по этой системе. Поэтому обобщив все примеры разных компаний в разных сферах выделим основные плюсы и минусы внедрения KPI в компании : Плюсы: Размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных KPI; За каждым закреплена ответственность за определенный участок работы; Сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании; Минусы: Из-за слишком большого количества KPI в общем бонусе доля каждого из них мала; Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе; Реально недостижимые KPI демотивируют работу сотрудников; В целом можно сказать, что система KPI сулит специалистам четкие цели работы и прозрачные бонусы. Но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему болезненным для компании, в которую систему внедряют.

Заключение

Таким образом, я определила основные понятия KPI, рассмотрела все основные преимущества и недостатки системы KPI.

Рассмотрела, как мотивация связана с основными показателями KPI. Решением всех описанных проблем является разработка и внедрение в компании системы ключевых показателей, характеризующих по наиболее важным параметрам деятельность как компании в целом, так и отдельных ее подразделений, если же в компании сформирована стратегия и миссия компании, то система ключевых показателей позволит руководству устанавливать значения показателей для подразделений и для сотрудников. Также в соответствии с утвержденными значениями показателей руководители подразделений и сотрудники компании будут нести ответственность за их исполнение.

Наиболее целесообразным будет внедрение системы ключевых показателей в тех компаниях, где:

□ Каждое подразделение может преследовать свои цели, не всегда совпадающие с единой стратегией компании;

□ В компании отсутствует оперативный контроль над процессом реализации стратегии компании.

Также для успешной работы система ключевых показателей должна базироваться на ряде основополагающих критериев:

□ Показатели должны трансформировать стратегию компании в краткосрочные задачи текущей деятельности;

□ Показатели должны в полной мере отражать все ключевые аспекты деятельности компании;

□ Показатели и их процедуры расчета должны быть понятны всеми сотрудникам компании.

В общем, можно сказать, что я достигла основных целей, которые я поставила для себя перед началом работы.