



Введение

В мировой практике существует множество методов и технологий управления организацией, значительное распространения получила системы ключевых показателей деятельности (KPI).

Данный метод основывается на стратегии компании и процессе выбора стратегических целей организации, их четкого формулирования и разработки способов достижения этих целей с помощью ключевых показателей деятельности. Ключевые показатели деятельности (KPI - Key Performance Indicators) - это система оценки, позволяющая организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

Система KPI служит, прежде всего, для оценки работодателями своих сотрудников, она позволяет проанализировать положение компании в целом и каждого отдельного работника в настоящий момент и понять, насколько сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям компании.

Именно стратегическое управление готовит компанию к будущему, задает долгосрочное направление развития компании. Система KPI - это, своего рода, стандартизированная форма управления персоналом. Система KPI дает руководителю средства для достижения цели, повышая эффективность трудовых ресурсов организации.

В задачи системы KPI входят обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия; учет влияния внешней среды; определение параметров оценки персонала; выявление взаимосвязей сотрудников компании, мотивация персонала, формирование внутренней среды, благоприятствующей эффективной деятельности сотрудников.

Таким образом, система KPI – одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа.

Показатель KPI (Key Performance Indicator) пришел к нам вместе с американскими и западноевропейскими компаниями, где он успешно используется уже несколько

десятилетий. KPI – это инструмент, который помогает анализировать эффективность определенной деятельности, а также уровень достижения поставленных целей.

Как показывают исследования, около 80% российских топ-менеджеров недовольны существующими в их компаниях системами оценки результатов деятельности. Используя существующие алгоритмы, они не видят связи между планами, исполнением, результатом и мотивацией. Внедрение KPI помогает полностью изменить картину. KPI позволяют проводить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом и вывести предприятие на новый уровень.

В России KPI принято переводить как ключевой показатель эффективности. На самом деле, это не совсем верно. Правильнее будет называть его «ключевой показатель результата деятельности», так как английское слово performance включает в себя не только понятие эффективности, но и понятие результативности. При всей кажущейся близости этих терминов, они имеют существенное различие:

- Эффективность выражает соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами и определяет способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями: временем, затратами, степенью достижения цели.
- Результативность – это способность предприятия ориентироваться на результат (степень достижения запланированных результатов).

Таким образом, KPI в значении «ключевой показатель результата деятельности» более объёмен и содержит в себе как степень достижения результата, так и затраты на его получение.

Использовать показатели эффективности можно в различных областях деятельности, например, если вы хотите открыть салон красоты, то можете применить такие метрики, как количество клиентов и средняя сумма чека. Такие же показатели подойдут для оценки деятельности парикмахерской. Здесь можно подробнее прочитать про открытие парикмахерской.

Что касается практического применения KPI, этот показатель вводится на предприятиях для того, чтобы было удобно измерять результаты работы фирмы в целом, отдельных подразделений и непосредственно сотрудников, а также

мотивировать персонал на достижение требуемых результатов.

С помощью данных индикаторов можно создать если не совершенную, то весьма эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании.

Конечно, их использование имеет смысл в основном для тех работников, труд которых более всего влияет на финансово-экономические показатели предприятия. В страховых компаниях это, прежде всего агенты, в торговых фирмах – менеджеры по продажам, а в рекрутинговых конторах – консультанты по подбору персонала. Используются KPI также и для определения результативности работы административно-управленческого персонала.

Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

- запаздывающие – отражают результаты деятельности по истечении периода. К ним относятся финансовые показатели, которые показывают потенциал, но не передают текущую эффективность подразделений и компании в целом;

- оперативные (опережающие) – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении. Они говорят о текущей ситуации в компании, параллельно показывая, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также демонстрируют качество процессов и продукции и степень удовлетворенности клиентов.

По видам ключевые показатели могут быть следующими:

1. KPI результата – показывают количество и качество результата.
2. KPI затрат – показывают затраченные ресурсы.
3. KPI функционирования – относятся к показателям выполнения бизнес-процессов и позволяют оценить, насколько соответствует процесс требуемому алгоритму его выполнения.
4. KPI производительности – производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение.
5. KPI эффективности (показатели эффективности) – это также производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

Ключевые показатели нужны не только руководству компании – по ним удобнее работать и самим сотрудникам, особенно тем, чей доход напрямую зависит от

результатов труда. Работникам компании KPI позволяет легко рассчитать шаги, которые нужны для достижения необходимого результата.

Например, в сфере страхования, особенно в европейских и американских компаниях, где такая система уже давно оправдала себя и используется повсеместно, KPI позволяют повысить количество продаж за счет прозрачности и четкого понимания необходимых действий, которые сотрудник должен предпринять.

Использовать KPI можно в любом бизнесе, связанным с продажами. Например, при продаже цветов. Читайте, как открыть магазин цветов и начать свой собственный цветочный бизнес.

Систему KPI можно использовать для мотивирования продавцов магазина одежды, используя такие метрики оценки их эффективности, как количество продаж.

В компаниях, занимающихся прямыми продажами, в основном используются KPI эффективности, которые показывают соотношение холодных звонков, встреч с клиентами к количеству продаж.

Страховой консультант (или менеджер по продажам), используя ключевые показатели, принятые в компании, видит четкую картину своей активности. Он понимает, что для того, чтобы выйти на запланированный доход, ему нужно продать определенное количество полисов (товаров), сделав перед этим определенное количество встреч и звонков. Стандартным KPI для новичков страхования жизни считается 1/10, то есть, чтобы совершить одну продажу, нужно провести 10 встреч, а на каждую встречу приходится в среднем 10 звонков.

В качестве примера ключевых показателей для менеджера по продажам можно также привести такие варианты: «количество новых клиентов не меньше...», «объем продаж не ниже...», «размер среднего контракта по клиенту в пределах...» и так далее. Это уже другой вид показателей – KPI результата.

Подобные KPI являются персональными, и их не должно быть слишком много на каждого сотрудника. Достаточно трех-пяти; главное, чтобы они были четко сформулированы и легко измеримы. Примером для продающего подразделения или компании в целом может служить ключевой показатель результативности «средний доход на клиента», включенный в стратегическую цель «Увеличить средний доход на клиента с 25 рублей до 30 рублей на 2014 год».

Кроме стимулирования и мотивации сотрудников, KPI используются руководителем как инструмент анализа деятельности подчиненных, помогающий ясно увидеть, на каком этапе работы у его сотрудника провал.

Если снова взять в качестве примера менеджера по продажам, то ключевые показатели позволяют начальнику отдела продаж выявить проблемные точки: делает ли менеджер достаточное количество звонков и встреч, большая ли у него клиентская база и т. д. Если же показатели выполняются, а нужного количества продаж нет – значит, у данного сотрудника страдает качество работы: не хватает навыков, знаний, настойчивости и т. д.

Все эти моменты легко отслеживаются именно по KPI, поэтому вся деятельность продающих подразделений в успешных компаниях, занимающихся активными продажами, в основном построена на использовании этого индикатора.

Виды показателей и их количественные значения зависят как от направления деятельности предприятия, так и от его стратегии, поэтому в разных компаниях могут принимать разные значения.

Заключение

В процессе перехода России от командной экономики к рыночной, предприниматели отказались от каких-либо видов планирования, и в течение нескольких лет «отдыхали» от авторитарных требований. Однако довольно в короткие сроки стало понятно, что для успешного ведения бизнеса недостаточно интуиции.

Сегодня предприниматели понимают, что стратегическое планирование и разработка тактических методов достижения цели – это основа, как конкретным коммерческим проектам, так и самим организациям. Стратегическое планирование позволяет осознать цель проекта, спрогнозировать развитие событий, подготовиться к решению проблем, детально проанализировать экономические и организационные аспекты. Система KPI – один из методов построения системы управления персоналом и стратегического управления компанией.