

A.S. Bobova

MAIN STAGES OF INTRODUCING KPI AT ENTERPRISE

Alla Bobova – senior teacher, the Department of Labor Economics, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

The scientific problem researched is studying the stages of introducing KPI system at an enterprise. Many companies following the latest management trends while introducing KPI system make a range of typical mistakes not at the stage of designing and developing the system in question but mainly when introducing a developed system as they do not pay enough attention to the processes that are changed due to the introduction of the new system. We consider the main stages of KPI introduction as well as the order of its preparation. The techniques of making preliminary tests and calculations are described and guidelines to develop adaptation programs at an enterprise are offered. Apart from basic literature, articles and reviews of top managers implementing the system in question in practice are used.

Keywords: KPI; key performance indicators; management by objectives; Peter Drucker; criteria of effectiveness; SMART; personnel motivation; Balanced Scorecard; motivation schemes; wage system.

А.С. Бобова

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Алла Сергеевна Бобова – старший преподаватель кафедры экономики труда ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

Научная проблема, рассматриваемая в данной статье, заключается в исследовании этапов внедрения системы КРІ на предприятии. Многие предприятия, следуя новейшим тенденциям в области управления и внедряя систему КРІ, допускают ряд типовых ошибок не столько на этапе разработки и создания этой системы, сколько в процессе ввода разработанной системы в эксплуатацию, не уделяя достаточного внимания процессам, изменяющимся в организации вместе с внедрением новой системы. В статье рассмотрены основные этапы внедрения системы КРІ в эксплуатацию, порядок ее подготовки, описаны технологии предварительных тестов и расчетов, приведены рекомендации по разработке адаптационных программ на предприятии и пр. Для написания данной статьи, помимо базовой литературы, были использованы статьи и отзывы топ-менеджеров, применяющих данную систему на практике.

Ключевые слова: КРІ; ключевые показатели эффективности; управление по целям; Питер Друкер; критерии эффективности; SMART; мотивация персонала; Balanced Scorecard, система сбалансированных показателей; ССП; мотивационные схемы; система оплаты труда.

Успешная деятельность предприятия зависит от многих факторов. Одним из них, безусловно, является наличие квалифицированного сильного руководящего состава и сплоченной команды, способных эффективно выполнять поставленные перед ними задачи. Достигнуть этого можно только через построение действен-

ного механизма взаимодействия между коллективом и руководством, обеспечивающего не только разграничение ответственности, но и объединяющего всех сотрудников организации, вне зависимости от занимаемой ими должности, вокруг общей генеральной цели. В тоже время данный механизм должен прояснять со-

трудникам всех уровней требуемые от команды показатели работы и персональную роль каждого из них в достижении планируемых результатов деятельности. Часто руководители в этих целях ограничиваются анализом лишь финансовых показателей деятельности. Мы считаем, что современные рыночные условия и жесткая конкуренция диктуют совершенно другие критерии оценки деятельности организации, а точнее, расширяют заслуживающие внимания руководства показатели, добавляя к стандартным финансовым показателям различные нефинансовые, такие как: качество работы, количество жалоб и возвратов, лояльность клиентов, изменения клиентского трафика и т.д. Данные показатели и есть ключевые показатели эффективности организации (KPI), в российской литературе они рассматриваются в контексте «Системы сбалансированных показателей» (ССП)¹.

Стал общеизвестен тот факт, что для выживания компании в условиях агрессивной бизнес-среды и конкуренции необходимо вводить в систему управления определенные бизнес-процессы, позволяющие оперативно реагировать на изменения рынка. Для этого необходимо, в первую очередь, четко представлять свои стратегические цели и реализовывать на практике механизмы эффективного управления, способствующие их достижению за счет скоординированных компетентных действий персонала. Использование лишь финансовых показателей деятельности при принятии решений влечет за собой стратегические ошибки, так как данные показатели не содержат информации о будущем, а ориентированы на прошлое, отражая при помощи цифр уже достигнутые результаты. Однако как только мы начинаем анализировать полученные цифры и достигнутые нематериальные результаты (например, рост или понижение спроса), мы сразу получаем возможность диагностировать отклонения на ранней стадии развития и вовремя их предупредить. Появившаяся потребность

в механизмах опережающего управления нашла свое отражение в методологии Balanced Scorecard (BSC).

О концепции Balanced Scorecard заговорили в 1990 г., когда Norlan Norton Institute, исследовательский центр всемирно известной аудиторско-консалтинговой компании KPMG, Peat Marwick, приступил к поиску возможностей и инструментов, обеспечивающих измерение и повышение эффективности управления [3].

Основной идеей ССП-подхода является рассмотрение и оценка компании с четырех сторон:

- 1) по общепринятым финансовым показателям;
- 2) по позиции на рынке (доля рынка, число покупателей);
- 3) по эффективности внутренних процессов;
- 4) по подходу к развитию и обучению персонала.

Процесс стратегического управления состоит из двух этапов. На первом этапе разрабатывается стратегия, базой для этой разработки являются сведения, собранные в ходе стратегических исследований, проводимых с целью выявления тенденций развития и рисков. На втором этапе происходит реализация стратегии путем разделения ее на более мелкие подстратегии и разработки к этим подстратегиям ключевых показателей эффективности. Они, в свою очередь, являются измерителями среднесрочных и краткосрочных финансовых и нефинансовых целей компании.

Для того, чтобы подготовить систему к внедрению, необходимо пройти ряд последовательных этапов:

1. Сформировать стратегию.
2. Определить основные факторы успеха.
3. Определить ключевые показатели эффективности.
4. Разработать и оценить сбалансированные показатели.
5. Выбрать технические средства и решения для внедрения.

В результате мы получаем систему управления, ориентированную на достижение стратегических целей, как коллек-

¹ В литературе также можно встретить понятие «Система взаимосвязанных показателей».

тивных, так и индивидуальных и, одновременно, способную прогнозировать перспективы развития. Кроме того, мы также обладаем возможностью при помощи показателей КРІ осуществлять контроль над проводимыми мероприятиями. К примеру, для оценки качества выполнения бизнес-процессов можно использовать набор ключевых показателей, позволяющий количественно измерить эффективность работы сотрудника или отдела. К таким показателям можно отнести объем возвратов, отражающий качество предлагаемого товара, или количество жалоб клиентов и время, затрачиваемое на их обработку, демонстрирующие качество обслуживания покупателей.

Ключевые показатели можно использовать разными способами. Они могут применяться для обоснования принимаемых решений, являясь при этом инструментом их реализации. Могут просто облегчать понимание хозяйственного положения организации в текущий момент, создавая концепцию поведения участников процесса. Или же могут оказывать помощь в реализации уже принятых решений, влияя на поведение индивидов, от которых зависит успешность предприятия.

Обобщим ключевые факторы успешного формирования системы КРІ:

1. Необходима предварительная разработка стратегии, так как КРІ является лишь инструментом информационного обеспечения процесса принятия решений.

2. Следует определить цели компании и оценить, насколько при этом возрастет ее стоимость.

3. Требуется анализ информации, являющейся базой для разработки ключевых показателей эффективности.

4. При внедрении системы КРІ следует быть готовым к пересмотру систем мотивации и стимулирования сотрудников и изменению стиля управления.

5. Условием эффективной работы системы является ее перманентное применение в качестве инструмента управления.

И, наконец, необходимо отметить, что применение системы КРІ целесообразно

только в том случае, если руководство компании четко осознает назначение данной методики и ограничения ее использования. Кроме того, важно не просто внедрить систему КРІ, но и постоянно использовать ее на практике, осуществляя контроль над выполнением поставленных стратегических задач [4].

Работа с ключевыми показателями эффективности требует подробного анализа деятельности предприятия, функций его подразделений, четкой постановки целей компании и профессионального подбора показателей оценки работы. Этапы разработки системы ключевых показателей на предприятии были подробно описаны автором в статье «Основные этапы построения системы сбалансированных показателей и разработки мотивационной схемы оплаты труда на базе КРІ»¹. Однако для успешного функционирования данной системы недостаточно только ее квалифицированной проработки на этапе создания, неотъемлемым этапом работы с системой является ее грамотное и последовательное внедрение на предприятии. От того, насколько четко и аккуратно система будет вводиться в действие, будет зависеть эффективность ее работы в дальнейшем.

После разработки ключевых показателей эффективности, описания методик их расчета и источников формирования данных, создания мотивационных схем оплаты труда, базирующихся на системе КРІ, а также документального оформления всех планируемых изменений, необходимо ввести систему в действие и оценить, насколько персонал предприятия смог адаптироваться к новому режиму работы, и как реализация подобной системы повлияла на эффективность их труда и показатели деятельности компании в целом.

Мы считаем, что внедрение разработанной системы ключевых показателей деятельности в компании потребует последовательного выполнения ряда шагов.

Во-первых, созданную систему необходимо документально оформить, закре-

¹ Журнал «Известия СПбГЭУ», 2016 г.

пив методики расчетов, разъяснив применяемые показатели, источники формирования информации по ним и порядок работы с этой информацией, а также разработав отчетность по выполнению ключевых показателей эффективности по итогам периода.

Далее, мы считаем необходимым выполнить тестовые расчеты заработной платы работников, основанные на применении новой мотивационной формулы. Такие расчеты можно производить как в реальном времени, так и на основании прошлых периодов, взяв за основу уже имеющиеся данные по деятельности. Для проведения тестовых расчетов в режиме реального времени, службе, занимающейся внедрением KPI, необходимо проводить расчеты заработной платы по новой мотивационной формуле параллельно с функционированием уже действующей системы расчетов. Таким образом, отдел получит информацию о том, как бы отразилось введение новой системы расчета на зарплате работников при нынешних трудовых показателях. При этом тестирование новой методики не окажет влияния на вознаграждение работников и результаты их труда, а, следовательно, не исказит показатели деятельности. Ведь, как известно, любые нововведения – это стресс для сотрудников, и они требуют определенной адаптации, а значит, руководителям следует учесть возможное ухудшение работы на первых этапах внедрения системы и исключить этот временный эффект из стратегических расчетов. Получив результаты тестовых расчетов, мы можем проанализировать их, сопоставить новую методику с действующей, оценить результаты полученных расчетов и выяснить, насколько изменения в продуктивности и качестве работы коррелируются с изменениями в вознаграждении работников. По результатам этого этапа проверки в случае выявления несоответствий мы сможем безболезненно внести корректировки и доработать внедряемую систему.

Еще один важный этап внедрения системы – это выбор технических и административных средств для работы и постоянного контроля результатов. Данная

система будет эффективна лишь в том случае, если будет постоянно находиться под контролем. Мониторинг данных о ключевых показателях работы необходим для принятия текущих и тактических решений руководством. Из этого следует, что еще на этапе разработки системы требуется предусмотреть в должностных обязанностях руководителей работу по сбору данных и анализу выполнения показателей KPI, необходимо также учесть, что это скорее всего приведет к дополнительным временным затратам, а значит, вполне вероятно, и к финансовым. Кроме того, необходимо не только разработать формы отчетности по исследуемым данным, но и продумать техническое и программное обеспечение работы с ними. На сегодняшний день вопросам консолидации информации в прогрессивных организациях уделяется значительное внимание. В век технического прогресса и компьютерных технологий для работы с цифрами используется множество программ и автоматизированных платформ, снижающих трудоемкость расчетов и упрощающих работу с большими объемами информации. «Для управления эффективностью компании осуществляют оптимизацию и автоматизацию бизнес-процессов, внедряют CRM, SCM, EAM, PLM и ERP решения, которые также позволяют рассчитывать бизнес-показатели KPI. Для построения единой системы KPI организуют общее интеграционное взаимодействие между всеми информационными системами компании, либо внедряют специализированное программное обеспечение. При этом нужно отметить, что информационных систем в компании обычно много, а осуществление и настройка между ними сквозных интеграционных информационных потоков – одна из важных, но и самых дорогостоящих задач. Наиболее экономичным вариантом является внедрение дополнительного специализированного программного обеспечения с минимальной настройкой необходимого интеграционного взаимодействия», к примеру, для решения данных вопросов можно применять специализированное про-

граммное обеспечение «ELMA KPI»¹ [5].

Следующим этапом подготовки к внедрению системы KPI является разработка программ адаптации работников к новому формату работы. Этот этап крайне важен, так как переход к новым условиям труда чаще всего для сотрудников любого уровня проходит болезненно и сопровождается снижением эффективности их работы. Программа адаптации позволит снизить стрессовость ситуации, минимизировать потери производительности и сократить срок приспособления сотрудников к новой форме работы. Подобная программа может содержать различные мероприятия. Мы рекомендуем включать в нее обязательное обучение сотрудников всех уровней работе по новой системе. По нашему мнению, не только руководитель, но и рядовой работник должен понимать, как функционирует система, как учитываются результаты его труда, как эти результаты сказываются на вознаграждении и пр. Система должна быть максимально прозрачна и понятна, тогда она будет производить желаемый эффект.

После завершения всех подготовительных мероприятий мы считаем возможным запуск пилотного использования разработанной системы показателей. Не следует внедрять систему сразу повсеместно, в особенности, если организация значительных размеров и состоит из множества схожих подразделений (например, однотипных офисов продаж). Мы считаем необходимым перед вводом повсеместной эксплуатации протестировать ее на отдельно взятом подразделении в течение некоторого периода времени. Подобный тест позволит обнаружить возможные скрытые барьеры, препятствия и сложности в реализации программы, неизвестные и непрогнозируемые заранее. Они могут возникнуть из-за специфики деятельности компании, из-за особенностей рынка, из-за нестандартности корпоративной культуры или структуры персонала и т.д. Неотъемлемой частью пилотного запуска

является постоянный мониторинг показателей работы, состояния коллектива, сбор информации о восприятии сотрудниками новой системы и происходящих изменений, анализ всех протекающих в этот период в организации процессов. На данном этапе также важна обратная связь с коллективом и локальными руководителями, на ее основании можно будет оценить степень адаптивности подразделения и его готовности в полной мере работать в новом формате. Возможно, по итогам пилотного тестирования потребуется проведение дополнительного обучения работников, в том числе и с применением кейсов, моделирующих использование системы на практике в различных условиях. Также мы рекомендуем не игнорировать постоянное информирование работников о личных и коллективных результатах труда и порядке их учета, это позволит поддержать интерес коллектива и настроить их на продуктивную работу, на требующийся результат. Информирование работников также может осуществляться посредством памяток для персонала, описывающих порядок работы новой системы. Также в качестве инструмента для поддержания обратной связи и получения дополнительной информации можно порекомендовать проведение анкетирования работников, направленных как на сбор информации об их впечатлениях, так и о знаниях о новой технологии работы. Результаты пилотного тестирования также необходимо тщательно проанализировать, выявить пробелы и недоработки и в случае их наличия внести необходимые корректировки как в саму систему показателей, так и в адаптационные программы для работников.

По нашему мнению, подробная проработка системы сбалансированных показателей на этапе создания, проверочные расчеты и тестирования в режиме «платим по-старому – считаем по-новому», а также пилотное (опытное) использование системы, проводимое в ограниченном объеме, позволяют с высокой точностью проработать все возможные проблемы, сопровождающие нововведения на этапе внедрения. Подобная хронология действия дает воз-

¹ Данная система приведена в качестве примера одного из вариантов программного обеспечения и не является прямой рекомендацией автора

возможность максимально выверить и «вычистить» разработанную систему сбалансированных показателей и избежать большого количества сложностей при ее вводе в эксплуатацию в организации в целом. После такой проработки система максимально адаптирована к конкретной организации и готова к полноценному внедрению.

Перед внедрением системы в организацию в целом необходимо повторить ряд шагов, проделанных непосредственно перед запуском пилотного проекта, но сделать это полномасштабно. Первым делом необходимо провести обучение всех сотрудников данной организации, учитывая корректировки и изменения, внесенные в систему в процессе проработки. Далее, следует четко наладить обратную связь с персоналом, своевременный обмен информацией в этой ситуации приобретает важное значение. Также необходимо убедиться в том, что работники имеют возможность регулярно получать информацию о результатах своего труда по итогам периода, знают свои недоработки и понимают, какие шаги следует предпринять, чтобы улучшить свою работу в следующем периоде. Иными словами, необходимо обеспечить надежную коммуникационную платформу, связывающую работников и руководителей, а также предусмотреть возможности не только первоначального обучения работников с системой КРІ, но и последующего повышения их квалификации, позволяющие им улучшать результаты своего труда, изучая и применяя новые технологии работы.

И, наконец, внедрение системы КРІ в организации – важный шаг в сторону прогресса и познания внутренней сути и причинности всех бизнес-процессов, протекающих в компании. Важный, но не единственно необходимый. Работа в рамках данной системы предполагает стремление к постоянному развитию организации, ее подразделений и каждого сотрудника в отдельности. Мы рекомендуем не забывать отслеживать результаты совершенствования каждого сотрудника и развития компании в целом, что позволит своевременно координировать вектор движения в

режиме реального времени, не только ликвидировать имеющиеся в технологиях работы пробелы, но и принимать превентивные меры, способствующие росту конкурентоспособности организации на рынке и выполнению стратегических целей компании.

Итак, внедрение системы КРІ как инструмента, используемого при анализе показателей работы организации, при формировании мотивационной политики, при принятии решений, является серьезной платформой для построения совершенно новой системы управления компанией, отвечающей современным требованиям рынка и конкуренции. В качестве рекомендаций к дальнейшим действиям, способствующим развитию компании, можно выделить необходимость максимальной автоматизации всех процессов сбора и обработки данных в рамках описываемой системы, что позволит существенно снизить трудоемкость этих работ, а стало быть, и их стоимость для компании. Кроме того, это позволит получать и анализировать данные более оперативно, а значит, более ловко маневрировать в изменяющихся экономических условиях.

В заключение хотелось бы отметить, что в процессе создания и внедрения системы КРІ организации придется справиться с различными возникающими проблемами. К ним можно отнести: сопротивление сотрудников, не способных сразу адаптироваться к новому формату работы; необходимость изменения учетной политики в организации, как управленческого, так и бухгалтерского учета; обеспечение регулярного и оперативного сбора информации о динамике ключевых показателей; необходимость пересмотра мотивационной политики; удовлетворение потребности работников в обучении и повышении квалификации; необходимость периодического пересмотра перечня ключевых показателей и пр. Несмотря на все эти трудности организации, внедрившие и использующие в своей работе КРІ, как правило, достигают стабильных, хороших результатов вследствие того, что одновременно с делегированием ответственности за управление и принятие решений в

компании создается четкая и понятная руководителям всех уровней система индикаторов эффективности работы.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бобова А.С.* Система КРІ как инструмент оценки деятельности работника // Журнал правовых и экономических исследований 2016. № 2. С. 72–76.

2. *Клочков А.К.* КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: ЭКСМО, 2009. 160 с. Серия HR-библиотека.

3. *Коробков А.* The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления // Корпоративный менеджмент. Библиотека управления: [сайт].

URL: <http://www.cfin.ru/management/bsc.shtml> (дата обращения: 23.08.2016).

4. Принципы разработки ключевых показателей эффективности для промышленных предприятий и практика их применения // HR-portal. HR сообщество и публикации: [сайт]. URL: <http://hr-portal.ru/article/principyu-razrabotki-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-dlya-promyshlennyh-predpriyatiy-i> (дата обращения: 23.08.2016).

5. Контроль ключевых показателей. Система ELMA КРІ // Сайт независимого консалтинга. URL: <http://ocnova.ru/kontrol-klyuchevyh-pokazatelej-sistema-elma-kpi/> (дата обращения: 23.08.2016).