

*Белла Валерьевна Габриелян,  
кандидат экономических наук, доцент  
старший научный сотрудник,  
Институт экономики им. М. Котаняна НАН РА,  
Армения, г. Ереван*

## **РОЛЬ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

***Аннотация:** В мировой практике существует множество методов и технологий управления организацией, система ключевых показателей эффективности получила значительное признание (KPI). Система KPI служит в первую очередь для работодателей, чтобы оценить своих сотрудников, она позволяет анализировать ситуацию компании в целом. Это действительно очень эффективный инструмент для информационной поддержки процесса принятия решений.*

***Ключевые слова:** ключевые показатели деятельности, эффективность, организация, управление, персонал, мотивация, стратегия, текучесть кадров.*

***Abstract:** There are many methods and technologies for managing of the organization in world practice; the system of key performance indicators has received significant recognition (KPI). The KPI system serves primarily for employers to assess their employees, it allows to analyze the situation of the company as a whole. It is really a very effective tool for information support of the decision-making process.*

***Key words:** key performance indicators, efficiency, organization, management, personnel, motivation, strategy, staff turnover.*

В мировой практике существует множество методов и технологий управления организацией, система ключевых показателей эффективности получила значительное признание (KPI).

Ключевые показатели деятельности (KPI - Key Performance Indicators)

это система оценки, которая позволяет организации достигать стратегических и тактических (доступных) целей.<sup>1</sup>

Система KPI служит в первую очередь для работодателей, чтобы оценить своих сотрудников, она позволяет анализировать ситуацию компании в целом и каждого отдельного сотрудника на данный момент и понимать, насколько сегодняшняя ситуация соответствует стратегическим целям компании. Именно стратегическое управление готовит компанию к будущему, определяет долгосрочное направление развития компании. Система KPI - это некая стандартизированная форма управления персоналом. Система KPI предоставляет менеджеру средства для достижения цели, повышая эффективность рабочей силы организации.

Задачами системы KPI являются обеспечение целенаправленности всей деятельности организации; учет влияния внешней среды; определение параметров оценки персонала; выявление взаимоотношений сотрудников компании, мотивации персонала, формирование внутренней среды, способствующей эффективной работе сотрудников. Преимущество системы KPI - активная мотивация персонала и сопоставимые показатели.

Основой для разработки KPI (Key Performance Indicators - KPI) является стратегия компании в любой существующей форме и бизнес-модель компании (организационная структура и ключевые бизнес-процессы). Анализ стратегических целей и их передача в бизнес-модель организации позволяет нам определить, какие количественные изменения в компании подтверждают,

---

<sup>1</sup> Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности / Парменгер Д. – Олимп-Бизнес, 2009. – 264 с.

что цель была достигнута, и какова динамика этих изменений с течением времени.

Из выбранного списка измеримых характеристик организации выбираются ключевые показатели эффективности. Выбранные КРІ сводятся к системе, т.е. разрабатываются процедуры и приемлемые форматы отчетности. Планирование показателей на ближайший, прогнозируемый для каждой конкретной организации период. Основные подходы к внедрению системы КРІ.<sup>2</sup>

Первый подход - использование мирового опыта в виде атласов КРІ компаний этой отрасли.

Второй подход - разработка КРІ с учетом уровня развития и особенностей системы управления компанией.

Преимущества этого подхода - компания получает систему КРІ, которая полностью соответствует ее текущим стратегическим целям. Ключевые менеджеры считают, что они являются соавторами этой системы, и процесс ее внедрения происходит быстрее и продуктивнее.

Несомненно, организация приобретает опыт самостоятельной разработки и модификации этой системы КРІ.

Минус - необходимость проведения большой подготовительной работы по изоляции и развитию КРІ в организации.

Суммируя плюсы и минусы обоих подходов, можно сказать, что в первом случае требуется больше времени и усилий для внедрения системы, а во втором - для ее разработки. Стоит также рассмотреть процедуру разработки и внедрения системы КРІ. Для начала мы представим стратегию компании и то, как команда менеджеров понимает ее стратегические цели.

Если цели вообще не установлены или их понимание сильно отличается, мозговой штурм проводится с руководством. В результате получим список

---

<sup>2</sup> Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Марр Б. – Бином: Лаборатория знаний, 2013. – 344 с.

измеримых целей. Чтобы погрузить участников проекта в проблему и вовлечь их в проект, проводится практический семинар, который, несомненно, посвящен управлению на основе КРІ на примере стратегических целей компании. После этого организуются встречи с руководителями функциональных направлений. В результате создается план разработки КРІ для позиций каждого направления, в целом, в зависимости от масштаба направления и сложности системы управления, возможны различные способы разработки КРІ.

Менеджер разрабатывает КРІ для ключевых должностей или рабочая группа создается из сотрудников для создания КРІ. По завершении работы по направлениям все КРІ собраны и объединены в единый список, команда менеджмента проверяет полученные КРІ на соответствие стратегическим целям и между собой и, как результат, создает согласованную и согласованную систему КРІ для ключевых позиций в организации. Также для утвержденного списка КРІ разработаны методы и процедуры мониторинга и отчетности, а также составлены прогнозы динамики КРІ. Команда менеджеров определяет принципы вознаграждения / наказания на основе результатов достижения КРІ.

Для внедрения КРІ в организацию и получения положительного результата необходимо:<sup>3</sup>

- 1) Разработать стратегические показатели эффективности для компании.
- 2) Прогнозирование динамики их изменения.
- 3) Создание порядка их определения и отчетности.

Сегодня многие компании пытаются заставить своих сотрудников работать в системе КРІ. Цель всей системы - сделать так, чтобы действия сотрудников разных служб не противоречили друг другу и не мешали работе специалистов из других отделов. Каждый вносит свой вклад в общее дело,

---

<sup>3</sup> Управление системой ключевых показателей эффективности [Электронный ресурс]: многопредмет. журн. / междунар. интернет журнал. / – М., 2012. – URL: <http://www.cfin.ru> (дата обращения 28.02.2014).

работает для достижения поставленных перед ним целей и в результате получает бонусы за их реализацию. Эта работа КРІ позволяет профессионалам лучше понять, что им нужно делать для эффективной работы.

«Эффективность» означает не только объем работы, выполненной за единицу времени, но и выгоды, которые компания получает от деятельности работника.

Однако для повышения объективности оценки следует использовать как количественные критерии (добавленная стоимость на человека, производительность труда), так и качественные (лидерство, лояльность).

Кроме того, КРІ помогают оценить ряд областей управления персоналом, наиболее измеримыми областями, в которых КРІ используются в течение длительного времени, являются текучесть кадров, невыходы на работу, показатели удовлетворенности сотрудников, микроклимат в команде и ряд других. Сегодня HR-компании многих компаний ищут возможности использования КРІ в таких областях, как корпоративная культура, лояльность сотрудников, интерес к работе, процесс передачи знаний.

Для организаций, использующих КРІ, типичной является ситуация, когда критерии не могут охватывать все области кадровых отделов, чаще всего они попадают под общие административные обязанности специалистов по персоналу, а также функции отбора персонала. В то же время используется несколько количественных КРІ, в соответствии с которыми оценивается деятельность HR-службы в области подбора, обучения, передачи талантов, затрат на персонал. В целом, эффективность каждого сотрудника компании отображается примерно один раз в год на графике - кривой Гаусса, на одной ее части обозначены основные навыки и компетенции человека, на другой - какие знания и навыки ему не хватает. Руководствуясь этими данными, сотрудники могут подать заявку на участие в соответствующих программах обучения, а HR-служба может перевести их на другую должность и т. д.

Практическими инструментами управления являются традиционные системы регулярной сквозной оценки и получения обратной связи - система еженедельных отчетов и ежемесячных интервью с сотрудниками о результатах, достигнутых в KPI.

Стоит помнить, что оценить результаты работы компании можно только в том случае, если акционеры четко сформулировали стратегические цели бизнеса, разработали систему ключевых показателей эффективности, и для каждого показателя будет определено целевое значение. Создание системы ключевых показателей эффективности в организации требует выполнения определенных действий:

1. Выбор модели ключевого показателя эффективности.
2. Определение KPI и распределение ответственности за выбранные показатели.
3. Создание отчетов по ключевым показателям эффективности.

Только финансовые показатели, используемые в управлении деятельностью компании, могут оказаться недостаточными для реализации разработанной стратегии.

Не менее важным для бизнеса является развитие отношений с клиентами, управление персоналом, качество продукции, эффективность внутренних бизнес-процессов, внедрение и развитие информационных систем, то есть тех аспектов деятельности, которые трудно оценить. Поэтому можно сделать вывод, что компания всегда должна делать выбор в пользу каких-либо показателей, это следует делать осознанно и всегда думать о том, как определенные показатели повлияют на вашу компанию.

Ключевыми факторами успешного внедрения системы KPI являются: предварительная разработка стратегии, которая является определяющим фактором успеха. Система ключевых показателей эффективности является лишь инструментом информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Определение целей организации

с учетом того, как достижение цели увеличивает стоимость компании наличие информационной системы, которая является источником данных и базой для определения ключевых показателей эффективности.

Поддержка руководства, изменение стиля корпоративного управления и системы мотивации персонала. При оценке эффективности работы проводится пересмотр принципов стимулирования (премий) для сотрудников, поскольку система оценки ключевых показателей эффективности ориентирована на оценку деятельности конкретного сотрудника.

Постоянное использование системы, ее внедрение в качестве необходимого инструмента в деятельности руководителя.

Положительный эффект от внедрения системы КРІ связан с повышением общей эффективности компании, поскольку благодаря эффективности системы каждый сотрудник компании осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Менеджеры, обладая механизмом поддержки принятия решения, имеют возможность измерять эффективность работы каждого отдела и могут влиять на процесс реализации стратегии компании.

В заключение следует отметить, что фундаментальным моментом применения системы КРІ при управлении компанией является четкое понимание цели этой методологии и ее ограничений. Это действительно очень эффективный инструмент для информационной поддержки процесса принятия решений.

### **Список литературы:**

1. Зеленин Д. Как внедрить систему ключевых показателей // Управляющий партнер ЗАО "ПиЭмТим" – 2012. - №2. - С. 5-6.
2. Исследование в области менеджмента [Электронный ресурс]: науч. журн. / Гос. ун-т МИРБИС. - Электрон. журн. – Москва: М, 2013. – URL: <http://www.Деньги.ua> (дата обращения 10.03.2014).

3. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала // Полный сборник практических инструментов – 2010. - №6. - С. 3-8.

4. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Марр Б. – Бином: Лаборатория знаний, 2013. – 344 с.

5. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности / Парменгер Д. – Олимп-Бизнес, 2009. – 264 с.

6. Управление общественными и экономическими системами [Электронный ресурс]: многопредмет. науч. журн. / междунар. науч. интернет журнал. / Моск. Гос. ун-т. – М., 2012. – URL: <http://www.ecopsy.ru> (дата обращения 01.03.2014).

7. Управление системой ключевых показателей эффективности [Электронный ресурс]: многопредмет. журн. / междунар. интернет журнал. /– М., 2012. – URL: <http://www.cfin.ru> (дата обращения 28.02.2014).

8. Эффективное построение компании [Электронный ресурс]: науч. журн. / Гос. ун-т УНПК. - Электрон. журн. – Орел: ОрелГТУ, 2013. – URL: <http://www.McKinsey.ua> (дата обращения 25.02.2014).