

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-5>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf>

DOI: 10.15862/126EVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/126EVN515>)

УДК 331.1

Еремина Галина Анатольевна

ФГБУ «Научно-исследовательский институт труда и социального страхования»

Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации

Россия, Москва¹

Соискатель ученой степени кандидата экономических наук

E-mail: gaere@yandex.ru

Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией

¹ 105064, Москва, ул. Земляной вал, д. 34

Аннотация. В статье рассматривается понятие ключевых показателей эффективности деятельности организации и оценки результативности трудовой деятельности работников. Автор статьи обосновывает прогрессивность использования ключевых показателей эффективности в процессе управления организацией. Автором проанализированы источники формирования понятия ключевых показателей эффективности в современной отечественной и зарубежной науке. Автор статьи анализирует наиболее распространенный способ применения ключевых показателей эффективности, заключающийся в том, что все показатели собираются в единую систему сбалансированных показателей. Также рассмотрено многообразие подходов к классификации и определению показателей, сложившееся в настоящий момент. Автор указывает на большое разнообразие терминов, используемых для определения показателей. В статье показано, что в настоящий момент не существует не только единого способа классификации показателей, но и единого подхода к такой классификации. На основе обобщения собственной практической деятельности и анализа накопленного теоретического материала автор предлагает собственную классификацию ключевых показателей эффективности. Автор заключает, что применение системы мониторинга показателей эффективности деятельности может стать основой системы управления компанией, основанной на максимально полном представлении о текущей ситуации с трансляцией перспектив развития на язык конкретных целей.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности деятельности; показатели результативности; сбалансированная система показателей; система мониторинга показателей; измерение показателей деятельности; оценка деятельности; управление по целям; классификация показателей эффективности.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Еремина Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/126EVN515

По мере развития и совершенствования в России способов управления организацией вопрос оценки эффективности деятельности организации и персонала становится все более актуальным. Если на закате плановой экономики оценивались в основном экономические показатели, то 20 лет назад ситуация резко изменилась, и основными показателями эффективности стали финансовые – прибыль и оборот. Сейчас в большинстве компаний финансисты отслеживают их динамику для определения эффективности работы предприятия, а параллельно HR службы активно развивают инструменты для оценки персонала – через аттестацию, создание профилей компетенций должностей и оценку соответствия им конкретных работников, создания батареи тестов и множества других инструментов. Оба метода имеют достоинства и недостатки. Анализ финансовых показателей – распространенный инструмент, доступный в использовании. Но в настоящее время финансовых данных уже недостаточно для принятия управленческих решений. Рынок стал очень конкурентным, норма прибыли снизилась, и практически единственным инструментом ее повышения стало повышение эффективности работы ресурсов предприятия. Но нельзя управлять эффективностью, не измеряя ее в понятных показателях и важнейшим вопросом становится создание и использование таких показателей.

Также встает вопрос об измерении эффективности деятельности одного из главных ресурсов предприятия – человеческого капитала. Как уже было замечено выше, в российской практике для оценки эффективности работы сотрудников сейчас используется в основном измерения потенциала сотрудников, например, через измерение компетенций, аттестацию персонала. Т.е. в основе подхода лежит мысль о том, что наличие определенных качеств или свойств ведет к достижению результата и основной акцент нужно ставить на мониторинг наличия/отсутствия у работника таких компетенций. Но такой метод также требует развития - необходимо определить результат, описываемый через систему показателей, которых должен достичь сотрудник.

Западная наука менеджмента имеет большую историю создания и использования показателей эффективности в управленческих концепциях - начиная с системы показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord), разработанной в 1932 году и включая знаменитую систему управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера, неотъемлемой частью которой являются измерители (показатели) и заканчивая настоящим бумом идеи разработки показателей в 90-е годы XX века.

Одной из первых по времени систем, измеряющих эффективность деятельности стала французская система *tableaubord*. В настоящее время сформирована современная концепция *tableaubord*, которую французские авторы Ив Чиापелло и Мишель Лебас определяют, как инструмент управления, используемый для "выбора, документирования и интерпретации" объединённых причинно-следственными связями финансовых и нефинансовых показателей. Каждый показатель отображает состояние определённой части бизнеса, которой нужно управлять; таким образом, в совокупности *tableaubord* является как бы общей моделью функционирования бизнеса как системы.

Еще одним источником формирования современного взгляда на измерение результативности является теория Питера Друкера об управлении по целям. Этот ученый подчеркивал необходимость использования панели управления в бизнесе. В 1954 году, излагая свою концепцию управления по целям (Management by Objectives - MBO), писал: "Целевые показатели в ключевых областях [бизнеса] являются "приборной панелью", необходимой для "пилота" делового предприятия». Интересно, что фактически уже в 50-х годах 20-го века Питер Друкер сформулировал основные положения систем оценки эффективности, бум развития которых придется в США на 90-е годы двадцатого века, а в Россию эти идеи придут уже в начале двадцать первого века в виде Сбалансированной

системы показателей Нортон и Каплана. Именно эта система стала самой популярной у нас в стране и благодаря ей в практику отечественного менеджмента пришел не только термин BSC (ССП), но и используемый на западе в других системах популярнейший термин KPI (KPE – ключевые показатели эффективности). Но есть мнение, высказанное, в частности, К. Редченко, что если в системе П. Друкера заменить цели на показатели, к которым выставляются цели, то фактически получится система BSC (ССП).

В России самой известной методикой, основанной на оценке показателей, стала система Balanced Scorecard (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана, Дэвида Нортон, их последователей, а также в многочисленных статьях. Авторы обобщили идеи управления по целям и объединили показатели по определенным принципам. Но популярность их методики во всем мире связана, главным образом, с тем, что они много внимания уделили прикладным аспектам внедрения системы. В России эта система известна как сбалансированная система показателей – ССП.

Согласно ССП данные по показателям собирают и анализируют по 4-м аспектам:

1. Клиентский аспект отвечает на вопрос какими организации видят наши клиенты. Здесь действует следующий основной критерий: если требования клиентов в полной мере не удовлетворены, то им приходится искать другие организации, готовые предоставить им такую возможность. ССП требует, чтобы руководители организации перевели общие намерения по работе с потребителями на язык конкретных показателей, отражающих факторы, действительно значимые для потребителей. Снижение уровня показателей организации по указанному направлению — явный индикатор будущего упадка предприятия, даже если текущая финансовая картина его функционирования вполне благополучна.

2. Аспект внутренних процессов отвечает на вопрос в чем организации должны совершенствоваться. Высокое качество работы организации для клиентов – это результат решений, принимаемых в компании и происходящих внутри нее процессов. Этот аспект ССП позволяет руководителям оценить работу своей компании именно с этой, внутренней, точки зрения, показывает насколько хорошо выполняются процедуры, позволяющие получать высокое качество производимых продуктов и оказываемых услуг.

3. Аспект обновления и обучения отвечает на вопрос смогут ли организации и впредь увеличивать, и создавать стоимость. Способность организации к самосовершенствованию и обучению помогает ей проникать на новые рынки и увеличивать доходы и прибыль. Расти и развиваться может только такая компания, которая способна постоянно выводить на рынок новую продукцию, создавать новую стоимость для потребителей и повышать эффективность своей работы.

4. Финансовый аспект отвечает на вопрос какими организации видят акционеры. Финансовые показатели отражают влияние стратегии компании на повышение прибыли. По мнению авторов ССП задаче обработки и поддержки финансовых данных, как правило, уделяется даже больше внимания, чем необходимо. Поэтому они говорят о необходимости баланса показателей по всем 4-м аспектам.

Все эти системы оценки результативности предполагают составление иерархии целей, где главное – выполнение стратегии, которая каскадируется на подразделения путем создания показателей. В этом случае основная задача - вовремя сверять достижение целей по каждому из KPI со стратегической целью. Эти показатели даже сравниваются с навигационными приборами, которые указывают местоположение компании (корабля) на пути к цели. Согласно результатам исследований, проводимым в США и приведенным в опубликованной на русском языке книге М. Армстронга и А. Бэрн, внутренние параметры результативности

имеют решающее значение мониторинга выполнения плана и взаимной интеграции всех составляющих бизнес-деятельности.

Но многие российские компании сталкиваются с колоссальными трудностями, при внедрении этих систем, и часто такое внедрение не эффективно. Связанно это, в основном, с тремя типами проблем: а) неправильный процесс создания KPI, б) неверная постановка целей, с) не регулярный мониторинг показателей.

Но, с нашей точки зрения, есть и методологическая проблема, затрудняющая внедрение системы измерения эффективности по вышеназванному алгоритму. Связано это с тем, что ситуация на российском рынке очень подвижная, период бурного развития, когда страна относилась к группе стран с быстрорастущей экономикой Emerging Market может быстро смениться ситуацией кризиса. Причем рост экономики в первой ситуации превосходит стандартное прогнозирование, многие компании работают на ненасыщенном, вследствие бурного роста, рынке. Все это приводит к тому, что правильно поставить цели очень сложно, да и эта система целей вместо фактора развития превращается в «корсет», сдерживающий рост. Тем более опасно стремиться к цели, поставленной в благополучные времена, при наступлении кризиса. А замена всей иерархии целей требует дополнительного времени и дополнительных усилий. Российские предприниматели чувствуют эту проблему и не всегда готовы идти в фарватере этой системы, считая ее бюрократической, сложной в выполнении, и, в итоге, неэффективной.

Поэтому можно обратиться к опыту отечественных и зарубежных консалтинговых компаний, которые делают акцент не только на измерении показателей как средства реализации стратегии компании, но и на практической ценности самого процесса измерения эффективности. Автор на основе своего более чем 6-ти летний опыт работы по оценке деятельности на основе ключевых показателей эффективности пришла к выводу, что наибольший эффект от систематической деятельности по измерению эффективности связан с тем, что такое измерение помогает:

- сравнивать ключевые показатели компании с аналогичными показателями по отрасли или с историческими данными по компании;
- наглядно видеть и сравнивать эффективность и определенные показатели в разные периоды времени, и как следствие понимать, позитивна или негативна динамика;
- выделять изменения в показателях по тем направлениям, которые являются критичными для развития компании;
- дополнять процесс планирования и постановки стратегических целей путем предоставления информации о текущей ситуации и динамике развития;
- быть инструментом достижения стратегических и тактических целей организации, т.к. наш опыт показал, что при постоянном мониторинге того или иного показателя, являющемся ключевым для компании, и выставления целей по нему, динамика по нему улучшается.

Еще один вопрос, который возникает в при внедрении процесса измерения эффективности – какую терминологию использовать. За последнее время чаще всего используется термин «ключевые показатели эффективности (КПЭ)», который является прямым переводом устойчивого выражения в английском языке ‘key performance indicators (KPIs)’. В англоязычной литературе есть еще несколько терминов, употребляющихся практически в тех же значениях, и, как следствие, используемых на русском языке: «метрики» («metrics»), «показатели эффективности» («performance indicators»), «ключевые

показатели результативности» («key results indicators – KRIs»), «ключевые факторы успеха» («critical success factors – CSF»). Разные авторы придают разное значение терминам. Так, например, Дэвид Парментер, автор пока не переведенной на русский язык книги *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using*, разграничивает термины следующим образом: -«ключевые показатели результативности» («key results indicators – KRIs») показывают, какие действия нужно совершить для повышения эффективности в перспективе, -«показатели эффективности» («performance indicators») показывают, что нужно каковы ежедневные функции, - «ключевые показатели эффективности («key performance indicators (KPIs)») показывают, что нужно делать для скачкообразного повышения эффективности.

Автор одной из немногих книг о показателях эффективности на русском языке Алексей Клочкин пишет про «Ключевой индикатор выполнения (KPI), он же «Ключевой показатель эффективности (КПЭ)», причем считает, что если KPI образован путем предварительного определения цели, тогда его можно так называть, в противном случае используется любой другой термин (показатель, коэффициент трудового участия, коэффициент полезного действия, показатель производительности и т.п.). Таким образом, в настоящий момент не сложилось общепринятой терминологии в отношении показателей, применяемых для измерения эффективности деятельности персонала. В нашей практике для обозначения измерителей эффективности мы применяем термин ключевые показатели эффективности - КПЭ, а также, довольно часто, его английский аналог - key performance indicators - KPIs. Здесь важно не столько название, сколько значение и характеристики и способы применения измерителей.

Следующий вопрос – это классификация показателей. На настоящий момент накопилось несколько шкал классификации, созданных разными авторами в разное время и продолжающих использоваться в разных случаях. Одно из самых распространенных разделений показателей по типу – это деление на финансовые и нефинансовые. Обычно к финансовым показателям относят те, что выражаются в деньгах – например, прибыль, оборот и др. В таком случае все остальные показатели можно отнести к нефинансовым – например, текучесть персонала за определенный период, количество дней простоя и т.д. В нашей практике мы обратили внимание то, что при применении такой классификации необходимо помнить, что нельзя финансовым показателям уделять больше внимания, чем нефинансовым.

Еще одно распространенное деление – деление на качественные и количественные показатели. Обычно количественные показатели измеряют результат в цифрах, а качественные – в словах. Но в таком виде использовать качественные показатели в системе оценки эффективности нельзя, поэтому их также необходимо переводить в цифры. Таким образом, подобное деление достаточно условно.

Существует также деление показателей на ключевые и не ключевые. Здесь все дело в использовании термина. Если принять, что слово «ключевые» обозначает те показатели, измерение которых и результат по ним критически влияет на общий результат работы компании, то мы измеряем именно эти показатели. Количество показателей, возможных к измерению, очень велико, поэтому необходимо сосредотачиваться именно на ключевых.

Некоторые авторы используют деление на показатели результирующие и прогностические. Измерение прогностических показателей призвано предотвращать проблему, прежде, чем результирующий показатель прямо покажет, что организация уже столкнулась с ней. Например, показатель «изменение числа первичных обращений клиентов» будет прогностическим по отношению к показателю «количество новых клиентов за период».

Разделение показателей на стратегические и операционные помогает выстроить иерархию показателей. Но иерархию не по важности, а по долгосрочности влияния. На практике мы убедились, что при оценке деятельности конкретного работника иногда важнее сделать акцент на выполнение им операционных показателей, для того, чтобы выполненные на каждом уровне каждым работником операционные показатели в итоге сложились в выполнение стратегии всей компании.

Знаменитая в нашей стране система оценки показателей Роберта Каплана и Дэвида Нортон классифицирует показатели по 4-м направлениям – показатели финансовой составляющей, показатели клиентской составляющей, показатели составляющей внутренних бизнес-процессов и показатели составляющей обучения и развития персонала.

На основе нашего опыта измерения показателей эффективности деятельности уже попробовав по-разному моделировать показатели, мы пришли к выводу, что наиболее целесообразно при создании системы показателей включать в нее следующие типы, классифицируемые по 3-м разным сферам:

- Составляющая «Компетенции» - оценка потенциала сотрудника. Оценка потенциала сотрудника происходит через определение ключевых компетенций для конкретной должности и оценку соответствия качеств и знаний (компетентности) сотрудника этим компетенциям.
- Составляющая «Процесс» - оценка соответствия текущей деятельности правилам по ведению этой деятельности, определенной в компании. К таким правилам относится выполнение дисциплинарных требований, правила ведения баз данных, выполнения внутренних процедур и др.
- Составляющая «Результат» - оценка по результатам деятельности. Такая оценка проводится путем сравнения запланированных результатов, выраженных в цифрах, с достигнутыми результатами.

Таблица 1

Пример распределения показателей эффективности по предлагаемым составляющим измерений (составлено автором)

Составляющая измерений	Показатель, применяемый для оценки сотрудника	Как действует
Компетенции	Результат тестирования на знание продукции	На протяжении определенного отрезка времени - до следующего обучения и тестирования – входит в расчет ежемесячного итогового коэффициента оценки эффективности деятельности сотрудника
Процесс	Количество закрытых с опозданием претензий от клиентов	В случае не выполнения сроков по процессу рассмотрения рекламаций от клиентов является понижающим показателем при в расчете ежемесячного итогового коэффициента оценки эффективности деятельности сотрудника

Составляющая измерений	Показатель, применяемый для оценки сотрудника	Как действует
Результат	Процент прибыли подразделения	Достижение цели по прибыли подразделения входит в расчет ежемесячного итогового коэффициента оценки эффективности деятельности сотрудника

Таким образом, применение системы мониторинга показателей эффективности деятельности может стать основой системы управления компанией, основанной на максимально полном представлении о текущей ситуации с трансляцией перспектив развития на язык конкретных целей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстонг М., Бэрон А. Управление результативностью. М.: Альпина Паблишер, 2014. 240 с.
2. Бобкова Е.В. Сбалансированная система показателей и альтернативные модели // Экономика региона: электронный научный журнал / Владим. гос. ун-т. - 2005. - №1 (авг.-окт.) <http://www.journal.vlsu.ru/index.php?id=263>.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 210 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность. // Серия «Классика Harvard Business Review», Измерение результативности компании. М.: Альпина бизнес букс, 2007. с. 123-144.
5. Каплан Р., Нортон Д. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления. // Серия «Классика Harvard Business Review», Измерение результативности компании. М.: Альпина бизнес букс, 2007. с. 179-208.
6. Ключков А. KPI и мотивация персонала. М.: Эксмо, 2010. 170 с.
7. Питер Ф. Друкер. Рынок: как выйти в лидеры. Пер. с англ. М.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992. 288 с.
8. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 416 с.
9. Редченко К. Показательное несогласие: BALANCED SCORECARD И TABLEAU DE BORD. Эл. портал Технологии корпоративного управления http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611.
10. Федосеев А., Карабанов Б. Битва за эффективность. М.: Альпина Паблишер, 2013. 305 с.
11. Chiapello E., Lebas M. The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information // Working Paper (Revised Third Draft), August 2001, p. 3-10.

Рецензент: Вашаломидзе Елена Валерьевна, кандидат экономических наук, зав. отделом «Докторантуры и аспирантуры», ФГБУ «НИИ ТСС» Минтруда России.

Eremina Galina Anatolyevna
Institute of Labor and Social Security
Russia, Moscow
E-mail: gaere@yandex.ru

Key performance indicators as a tool for management of organization

Abstract. The article considers the concept of the key performance indicators of organization activity and evaluation of the employees' labor activity efficiency. The author substantiates the progressivity of the key performance indicator usage during the management of organization. The author analyzed the sources of forming concept of the key performance indicators in the modern domestic and foreign science. The author analyzes the most commonly encountered method of the key performance indicator use. It lies in the fact that all indicators are collected into a single balanced scorecard system. It is also considered the manifold of approaches to the classification and definition of indicators existing at this moment. The author points to a wide variety of terms used to define the indicators. The article indicates that at present not only a single way to the classification of indicators, but also a single approach to such classification are nonexistent. On the basis of the proper practical activity generalization and analysis of the accumulated theoretical material the author offers his own classification of the key performance indicators. The author concludes that application of the system for monitoring performance indicators can become the foundation of the company's management system based on the comprehensive idea of the current situation with a translation of development prospects into the language of particular goals.

Keywords: key performance indicators; measures of efficiency; balanced scorecard system; system of performance monitoring; performance measurement; evaluation of activity; management-by-objectives; performance indicator classification.

REFERENCES

1. Armstong M., Beron A. Upravlenie rezul'tativnost'yu. M.: Al'pina Pabliher, 2014. 240 s.
2. Bobkova E.V. Sbalansirovannaya sistema pokazateley i al'ternativnye modeli // Ekonomika regiona: elektronnyy nauchnyy zhurnal / Vladim. gos. un-t. - 2005. - №1 (avg.-okt.) <http://www.journal.vlsu.ru/index.php?id=263>.
3. Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu. M.: Olimp-Biznes, 2003. 210 s.
4. Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazateley, izmeryayushchikh effektivnost'. // Seriya «Klassika Harvard Business Review», Izmerenie rezul'tativnosti kompanii. M.: Al'pina biznes buks, 2007. s. 123-144.
5. Kaplan R., Norton D. Ispol'zovanie sbalansirovannoy sistemy pokazateley kak sistemy strategicheskogo upravleniya. // Seriya «Klassika Harvard Business Review», Izmerenie rezul'tativnosti kompanii. M.: Al'pina biznes buks, 2007. s. 179-208.
6. Klochkov A. KPI i motivatsiya personala. M.: Eksmo, 2010. 170 s.
7. Piter F. Druker. Rynok: kak vyyti v lidery. Per. s ang. M.: Buk Chamber Interneshnl, 1992. 288 s.
8. Piter F. Druker. Praktika menedzhmenta. Per. s ang. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 416 s.
9. Redchenko K. Pokazatel'noe nesoglasie: BALANCED SCORECARD I TABLEAU DE BORD. El. portal Tekhnologii korporativnogo upravleniya http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611.
10. Fedoseev A., Karabanov B. Bitva za effektivnost'. M.: Al'pina Pabliher, 2013. 305 s.
11. Chiapello E., Lebas M. The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information // Working Paper (Revised Third Draft), August 2001, p. 3-10.