

**Наумик И. А.**, студент  
научный руководитель – **Будурян Т. А.**, старший преподаватель  
УО «Брестский государственный технический университет»,  
г. Брест, Республика Беларусь

## **КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI) В МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Основой поведения и активизации усилий работников организаций, которые направлены на повышение результативности своей деятельности, является мотивация персонала. Мы считаем, что для создания должного отношения к труду руководителям организации нужно постоянно обеспечивать своих работников такими условиями труда, которые помогают им воспринимать свой труд как сознательную деятельность, что является основой профессионального и служебного роста и средством самосовершенствования, потому как мотивация персонала социально-экономического механизма трудового потенциала предприятий должна развивать чувство принадлежности к своему предприятию.

В современном менеджменте и подходах к управлению персоналом понятие «KPI» встречается достаточно часто. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – оценочная методика организаций, направленная на формирование показателей, способствующих достижению целей. Применение KPI позволяет организации оценить не только своё положение на рынке, но и рассмотреть внутренние механизмы деятельности.

В русском языке используются два варианта перевода KPI (Key Performance Indicator): ключевой показатель результативности (КПР) и ключевой показатель эффективности (КПЭ). Нередко термины числятся взаимозаменяемыми, что не совсем точно, поскольку показатели для оценивания целей и процессов различны, соответственно, их сущность и требования, предъявляемые к ним, различны [1].

Несмотря на наличие дословного перевода данного понятия, существует несколько определений, образованных учеными:

Клочков А. К.: KPI представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат [5].

Жихарева Е. Д.: Система KPI позволяет лучше понимать смысл и очередность действий для достижения оптимально высокого результата, который идет на пользу всей компании. Такая система позволяет составить рейтинг наиболее перспективных специалистов для дальнейшего карьерного роста [4].

Лапшова О. А.: Ключевые показатели эффективности – это показатели деятельности компании или отдельных ее подразделений, который дают возможность организации достигать ее стратегических и тактических целей [3].

Основная идея KPI заключается в том, что с его помощью можно однозначно и предметно оценить работу и эффективность любого сотрудника, группы людей, подразделения, проекта и компании в целом. Показатель позволяет отразить всю картину процессов, происходящих в компании, с помощью цифр. Система показателей призвана предупреждать о возможных проблемах как текущего момента, так и в долгосрочной перспективе.

Расчёт KPI целесообразен для оперативного управления методом построения на основе ключевого стратегического показателя (собственно KPI) промежуточных операционных показателей, рассчитанных на текущий отрезок времени.

Использование KPI и разработанных на их основе показателей выполнения промежуточных целей и задач позволяет, с одной стороны, отслеживать продвижение к стратегической цели,

с другой стороны, представляет собой инструмент оперативного управления и своевременного принятия корректирующих решений на пути к достижению стратегических ориентиров [1].

В управленческой практике KPI – это своеобразные «измерительные приборы», с помощью которых оценивают разнообразные результаты деятельности организации, подразделений и работников. Другими словами, это некоторая функция, показывающая зависимость результата работы (выхода) от способов и условий выполнения этой работы, качества и количества используемых ресурсов (процесса).

Система оценки продуктивности сотрудников методом KPI предполагает формирование комплекса данных, которые отражают качество работы каждого отдельно взятого сотрудника, конкретного отдела, а также всей компании. Применение индикаторов помогает руководителю хорошо организовать производственный процесс: проанализировать результаты деятельности сотрудников, выявить слабые стороны, справедливо распределить вознаграждение в зависимости от качества выполненной работы. Сотрудники работают активнее, когда им ставят цели и контролируют их выполнение. Руководство видит, как подчиненные справляются с задачами, а у работников появляется дополнительная мотивация. Сформулируем требования к системе KPI:

- каждый показатель должен быть четко определен;
- показатели и нормативы должны быть достижимы: цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;
- показатель должен нести смысл;
- показатели могут быть общими для всей компании, т. е. «привязаны» к цели компании, и конкретными для каждого подразделения, т. е. «привязаны» к целям подразделения.

Существует несколько методик определения видов KPI. Их можно условно поделить на четыре вида:

- по затратам – определяют объемы расходов ресурсов (как материальных, так и денежных) для выполнения конкретных целей. При этом прописывают допустимые отклонения;
- по производительности – оценка нагрузки на все трудовые ресурсы, включая бюджет, сотрудников компании и отделов;
- эффективности – отношение одного показателя к другому. Например, количество привлеченных идов по рекламной кампании в сравнении с бюджетом;
- по результатам – оценка результатов деятельности в разрезе менеджера, отдела, подразделения, всей компании.

Мотивация сотрудников должна быть четкой и прозрачной. Чтобы мотивировать сотрудников, руководитель может ввести систему поощрений и взысканий. Фиксируя плановые и фактические показатели, он сможет оценить эффективность работы сотрудников и понять, кого и за что вознаградить. В свою очередь, сотрудники знают, что нужно сделать, чтобы получить бонус. Вознаграждением может быть премия, внеплановый выходной, курсы или тренинги, оплаченные компанией [2].

Организации, разрабатывая систему мотивации на основе KPI, получают ряд преимуществ:

- 1) 100 %-я ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- 2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- 3) справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;
- 4) понятность – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаградить; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;
- 5) неизменность любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит

впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков».

Необходимо описать самые распространенные ошибки, возникающие при построении системы KPI-управления в компаниях разной отраслевой принадлежности [1].

1. Применение только количественных, финансовых и запаздывающих показателей. Всегда присутствует соблазн использовать в оценке деятельности те показатели, которые доступны или которые легко посчитать. Необходимо умело совмещать количественные и качественные показатели.

2. Поручение разработки системы показателей самим сотрудникам или HR-службе. Распространенная ошибка заключается в том, что KPI традиционно воспринимается как HR-инструмент, с использованием которого можно оценить «эффективность» персонала. Исходя из тезиса, что мы можем управлять только тем, что можем измерить – система показателей деятельности есть инструмент, который пронизывает всю деятельность компании и позволяет оценить наиболее значимые ее аспекты. Эту систему показателей можно сравнить с нервной системой предприятия. Те области, которые не подвергаются измерению и контролю, обычно начинают либо паразитировать и приносить потери, либо со временем «отмирают». Показатели должны в первую очередь измерять деятельность, бизнес-процессы и результаты, а закрепление тех или иных показателей за сотрудниками должно происходить по принципу решения функциональных задач в этих бизнес-процессах.

3. Неучастие во внедрении и планировании самих сотрудников. Профессионализм менеджера должен выражаться в том, чтобы на этапе планирования выслушать все точки зрения, учесть мнение тех, кому придется реализовать планы. После согласования и утверждения планов нужно обеспечить их исполнение. Таким образом, разработка целей и показателей должна происходить при непосредственном участии тех подразделений, которые по этим показателям будут оцениваться.

4. Несистемный подход и нежелание учиться пользы не принесут, но будут источником будущих проблем и конфликтов.

5. Показатели не связаны с целями организации и планированием. К сожалению, не так много предприятий может похвастаться наличием формализованной и описанной стратегией компании хотя бы на ближайшие год-два. Отсюда появляются попытки скопировать показатели для оценки деятельности, найти готовую «сбалансированную систему показателей для нашей отрасли». Несомненно, что изучение опыта других организаций может дать пищу для размышлений и увидеть нестандартные подходы в управлении. Однако, как не существует двух одинаковых людей, так не существует двух одинаковых предприятий с идентичной стратегией. Показатели, которые позволяют добиваться впечатляющих результатов в одном бизнесе, могут живо похоронить другой.

6. Отсутствие регулярного планирования и инструментов измерения процесса. Необходимо измерять и осуществлять мониторинг процессов предприятия. Самым эффективным решением в этой области будет внедрение автоматизированного программного продукта, который будет поддерживать работу бизнес-процессов предприятия, обеспечивая стабильный операционный контроль. Такие программные решения могут «поставлять» данные о степени управляемости основных бизнес-процессов в области продаж, производства, маркетинга, управления качеством, обслуживания и прочие.

7. Отсутствие автоматизации самого бизнес-процесса управления на основе KPI. Без автоматизации сбор показателей не формализован и требует много ресурсов (расчетов и фиксации). При ручном сборе показателей высока вероятность ошибок, злоупотреблений, «разночтений». Данные запаздывают, не актуальны, мониторинг не эффективен. Отсутствует или труднодоступна статистика для эффективного планирования. Сам бизнес-процесс целевого управления плохо управляется – люди забывают вносить субъективные оценки, информация

по выполнению задач не актуальна. Примером программного продукта для автоматизации управления по целям и KPI является «Управление по целям и KPI».

8. Акцент на материальном стимулировании. Неоправданные ожидания руководителей, что неаккуратность при разработке системы показателей может быть компенсирована привязкой ее к зарплате, обычно приводят к плохим последствиям: уходу наиболее способных специалистов, убыткам и разочарованию в KPI-менеджменте. По моему личному опыту, иногда применение показателей для измерения деятельности приводило к улучшению этой деятельности, даже без изменения схемы оплаты труда сотрудников.

9. Сотрудник не влияет на показатель, по которому его оценивают. Очевидно, что сотрудник должен иметь полномочия и ресурсы на то, чтобы влиять на тот показатель, который за ним «закреплен». Индивидуальные данные о работе каждого члена коллектива должны соответствовать целям компании, стимулировать сотрудников к выполнению общих задач. Поэтому составление личных KPI должно быть увязано с функционированием всей организации.

10. Большое количество показателей и сложность расчета. Стремление руководителей назначить сотруднику как можно больше показателей ведет к рассеиванию внимания и ухудшению контроля. В одной ИТ-компании использовали KPI-карты, где за каждым сотрудником было закреплено более 10 показателей, при этом некоторые рассчитывались на основе сложных алгоритмов и формул. Излишне говорить, что такая система измерения долго не может существовать.

Внедрять систему KPI нецелесообразно в молодой компании. Успешное развитие только открывшейся организации зависит от работы генерального директора, который нередко занимается финансовыми и кадровыми вопросами, формирует систему управления. Не нужно использовать KPI в подразделениях фирмы, от работы которых зависят другие отделы. Например, сантехники или системные администраторы должны в короткие сроки устранять неполадки. После внедрения KPI им нужно будет принять заявку, обработать ее и поставить задачу в очередь. Процесс может затянуться и повлечь задержку работы другого сотрудника или целого отдела.

С каждым годом все больше возрастает количество отечественных предприятий внедряющих у себя систему ключевых показателей эффективности. Каждая четвертая компания (26 %), в основном это касается крупных предприятий, использует систему KPI для оценки деятельности своих сотрудников и подразделений. Вполне естественно, что многих HR-менеджеров интересуют перспективы использования KPI в белорусском бизнесе, возможности «привить» эту практику ввиду невероятного успеха и популярности данной системы во многих странах.

Однако в настоящее время в Республике Беларусь о KPI, к сожалению, больше говорят, чем применяют и получают желаемую отдачу. Будущее развитие и применение KPI в значительной степени зависят от рыночной конъюнктуры отечественного и международного рынка, а также от стремительности развития менеджмента и эффективности управленческого анализа в отечественных компаниях [2].

### Литература

1. Calltouch [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/blog/chto-takoe-kpi-i-kak-rasschitat-pokazatel/>. – Дата доступа: 23.10.2022.

2. Efsol [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://efsol.ru/company/about.html>. - Дата доступа 23.10.2022.

3. Внедрение показателей KPI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66943-vnedrenie-sistemy-kpi-17-m11>. – Дата доступа: 26.10.2022.

4. Жихарева, Е. Д. KPI как фактор повышения эффективности менеджмента компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/authors/15156/>. – Дата доступа: 27.10.2022.

5. Кубатиева, Ф. Б. KPI – каждому по способностям / Ф. Б. Кубативев // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010. – № 2. – С.11-14[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/kpi-kazhdomu-po-sposobnostyam>. – Дата доступа 27.10.2022.