

Кузнецов Михаил

KPI - ключевые показатели результативности деятельности и их применение в российской действительности.

Когда предприятие выходит на уровень осознания того, что управлять в ручном режиме, в стиле "управляю как понимаю", дальше невозможно, то неизбежно сталкивается с поиском уже готовых решений насущных проблем. Вопросы возникающие перед современными российскими управленцами вовсе не оригинальны и в большинстве случаев сводятся примерно к такому списку:

- Возможно ли эффективное планирование деятельности?
- Что делать, чтобы факты стали соответствовать планам?
- Существует ли эффективная модель предсказания деятельности компании?
- Как правильно мотивировать персонал?
- Можно ли работать без цейтнотов и авралов на предприятии?
- Как измерять результаты деятельности компании в целом, её подразделений и отдельно взятых сотрудников?
- Как правильно расставить приоритеты в достижении целей предприятия в условиях ограниченности ресурсов?

С такими рассуждениями сталкивается каждый думающий руководитель. Поскольку все эти вопросы достаточно стандартны для любой управленческой деятельности, общие рецепты для них найдены. Ещё в 50-х годах прошлого века был проанализирован управленческий опыт всего человечества и сведён знаменитым учёным Питером Друкером в систему Управления по Целям (Management by Objectives) и позднее трансформированную в в Систему Сбалансированных Показателей - ССП (Balanced Scorecard).

Наука управления любыми объектами основывается на планировании и измерении.

Ключевое правило менеджмента: управлять возможно только тем, что измеримо, соответственно то, что неизмеримо - неуправляемо.

Вряд ли кому то придёт в голову ставить в качестве стратегической цели предприятия "увеличение прибыли", измеримый показатель будет звучать так: "увеличить прибыль предприятия на 20% от такого то уровня в течение месяца".

В качестве системы измерения используются KPI - Key Performance Indicators - ключевые показатели результатов деятельности.

Работают они следующим образом: долгосрочная стратегия компании описывается по специальной методике с помощью измеримых показателей. В России свои особенности, поэтому в практике консультационной деятельности стратегию зачастую приходится

"вытаскивать" из собственников компании методом организации специальных фокус-групп и формировать цифровые показатели хотя бы на ближайшие три года.

Далее, эти показатели дробятся по принципу от большего к меньшему, например, на три года - на год - на квартал - на месяц - на неделю (если актуально иногда на декаду, на день), на холдинг - предприятие - подразделение - отдел - отдельно взятого сотрудника.

Если цели оцифрованы и согласованы подобным образом, то деятельность предприятия настраивается так, что каждый сотрудник, чётко понимающий свои производственные показатели, выполняя свои собственные планы, реализует стратегию предприятия в целом.

Само понятие KPI схоже с привычным российскому уху словосочетанием "производственные показатели или планы", но всё же не идентичны. Под производственными показателями мы подразумеваем все учитываемые на предприятии параметры измерения, тогда как KPI - являются ключевыми, то есть способствующими достижению основной стратегической цели и для каждого уровня управления они будут своими собственными.

Такое чёткое определение целей компании в виде KPI позволяют сосредоточить все усилия на реализацию заданной стратегии, не отвлекаясь на иные задачи и позволяет разумно распределять ресурсы.

Сколько же основных KPI должно существовать у компании, подразделения, отдельно взятого сотрудника? Из практики, мы рекомендуем 4-5 базовых показателей для каждого объекта управления. Однако, в качестве учёта не стоит забывать и о плановых показателях.

Каждая группа показателей увязывается с конкретным ответственным лицом. За KPI предприятия в целом отвечает генеральный директор, соответственно они и будут учитываться в качестве его индивидуальных показателей результативности. Аналогично показатели подразделения - это показатели начальника данной структуры, а вот рядовые сотрудники отвечают сами за себя, однако из суммы их показателей и складывается картина выполнения стратегии.

Всего бывает четыре вида показателей:

финансовые,

технологические,

маркетинговые,

человеческих ресурсов (HR).

Если первые два вида показателей очевидны, то про вторую пару часто даже не вспоминают, а между тем они и являются базой для достижения первых двух. Если компания не измеряет свои маркетинговые и HR показатели это вовсе не означает, что их

нет в природе, это означает, что предприятие просто не умеет ими грамотно управлять. Финансовые и технологические показатели учитывает большинство, но как показал кризис 2008 года, выживали наиболее эффективно те, кто планировал и управлял маркетинговыми и HR индикаторами.

Если вкратце, то маркетинговые показатели - это система индикаторов, которая помогает не просто догадываться, а конкретно измерять то, как компания выглядит в глазах своих клиентов. Планирование HR индикаторов позволяет эффективно прогнозировать и управлять потребностью в персонале, формировать политику в сфере карьерного роста, обучения, движения кадров, существенно снижает затратные статьи.

Здесь стоит особо подчеркнуть разницу между словами эффективность и результативность, это не синонимы! Результативность подразумевает степень достижения запланированных результатов, а эффективность соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами.

Поэтому, кроме показателей достижения поставленных результатов, мы часто рекомендуем найти один-единственный показатель эффективности и называем его "ИНТЕГРАЛЬНЫЙ". Это всегда сложные дробные величины, но именно они позволяют отслеживать эффективность затрат ресурсов и методик управления.

Пример (упрощённый): торговый холдинг с площади в 10 000 м² зарабатывал 100 Млн. руб. в год чистой прибыли, а в новом году с 20 000 м² заработал 140 млн. чистой прибыли. Если бы мы учитывали только показатели результативности, то могли бы радоваться - за год прибыль выросла на 40%, чего ещё желать? Однако нехитрые подсчёты такого интегрального показателя как "прибыль с метра площади" показывает нам, что несмотря на рост результативности компании, эффективность снизилась на 30% и можно сделать оргвыводы относительно методов и схем управления!

Есть и другие интегральные показатели, они всегда зависят от того вида бизнеса, которым занимается предприятие, например: доход на сотрудника, прибыль относительно ФОТ, прибыль на клиента и т.д. Все они разрабатываются экспертами на основе диагностики.

Всего же в ходе экспертной работы разрабатываются целые библиотеки показателей, которые позволяют руководителю принимать оптимальные управленческие решения и делать максимально рассчитанные прогнозы. Работа предприятия становится сбалансированной, прозрачной, без нервотрёпок и авралов, максимально нивелируются личностные и эмоциональные разногласия.

Отдельно хочется сказать о мотивации персонала. Система мотивации, привязанная напрямую к выполнению каждым сотрудником, подразделением и предприятием в целом, поставленных KPI называется "Идеальной премиальной системой", т.к. она работает и на работодателя и на сотрудника одновременно. Сотрудник понимает, что его премия зависит от выполнения нескольких показателей и становится более думающим и самостоятельным в рамках обозначенной стратегии, чётко понимает куда движется компания, принимает на себя больше ответственности, повышает собственный КПД.

Кроме того, ясно обозначенные задачи, с чёткими рамками сами по себе являются сильным методом уже нематериальной мотивации.

Руководитель же сосредотачивается на решении более важных задач, экономит своё время и эмоции. Для собственника такая система также очень выгодна, т.к. она устраняет "мутную воду", позволяет заранее понять итоговые результаты деятельности, делает предприятие прозрачным для него самого и для потенциальных инвесторов.

Система учёта KPI отлично зарекомендовала себя во всём мире и годится для любой управленческой активности: для бизнеса, проектной деятельности, общественных организаций или органов государственной власти.