Тема 9: Система показателей эффективности (KPI).(Key Performance Indicator):

*Люди наиболее мотивированно действуют тогда, когда полагают, что их действия приведут к достижению желаемой цели. Поэтому суть любой системы мотивирования состоит в том, чтобы увязать цели предприятия и цели сотрудников таким образом, чтобы достижение личных целей было возможно только через достижение целей предприятия. Такое увязывание эффективно в том случае, если у сотрудников есть четкое понимание целей предприятия и возможность влиять на свой доход (а не просто приходить за окладом, размер которого никак не зависит от результативности сотрудника). Поэтому начиная с уровня руководителей отделов вознаграждение каждого работника должно включать переменную часть – не меньше 25% от совокупного дохода (в зависимости от подразделения).*

KPI сам по себе – это еще не система мотивирования, это лишь инструмент системы управления. В действительности KPI – это ключевые индикаторы деятельности. Особенность настройки системы управления на KPI в том, что можно достичь главной цели предприятия за счет выполнения показателей деятельности сотрудников, работающих в разных подразделениях.

**KPI (Key Performance Indicator)** – это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что KPI – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

На русский язык термин наиболее часто переводится как *«ключевой показатель эффективности»,* что является не вполне корректным: эффективность характеризует соотношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами, а с помощью KPI можно измерять и другие параметры. Более правильным является перевод *«Ключевой показатель деятельности».*

Какие бывают виды KPI

**Целевые KPI.** Это ключевые показатели эффективности, которые показывают, насколько близки мы к достижению поставленной цели. Именно о целевых KPI идет речь в этой статье.

**Процессные KPI.** Показывают, насколько эффективен процесс. С их помощью можно оценить, возможно ли сделать какой-либо процесс более быстрым или требующим меньше затрат без потери качества.

**Проектные KPI.** Они связаны с конкретными задачами проекта и показывают, насколько эффективно выполняется проект в целом, а также отдельные работы внутри него.

**KPI внешней среды.** Это показатели, на которые нельзя непосредственно повлиять, но их нужно учитывать при разработке, например, целевых показателей. Примеры внешних KPI эффективности – сложившийся уровень цены на рынке, колебания цены.

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КПЭ**

Внедрение системы КПЭ на предприятии проходит несколько этапов. Последовательность этапов является определяющей, и ее изменение негативно отражается на работоспособности системы.

**Как разрабатывать ключевые показатели деятельности (KPI)**. При разработке KPI мы рекомендуем идти сверху вниз – то есть от главной цели предприятия к целям функционалов и подразделений. *Иногда начинают снизу – с целей и показателей конкретного исполнителя (обычно не ниже уровня менеджера среднего звена или топ-менеджера), а затем движутся вверх к общей цели, поскольку на уровне бытового сознания кажется, что поставить цель и задать сотруднику показатели гораздо легче, чем договориться относительно общей цели предприятия.*

**Этап 1. Формирование стратегии.**

Четко сформулированная стратегия описывает основные шаги, которые следует предпринять для достижения поставленных целей и желаемых результатов. Стратегия компании должна быть разбита на конкретные стратегические инициативы, в рамках которых выделены задачи для отдельных структурных подразделений. Важнейшим элементом данного этапа является определение приоритетов стратегических инициатив и координация между подразделениями. Это позволяет значительно экономить средства и время.

Ответ на вопрос «зачем?» определяет направление движения компании на рынке – из того состояния, в котором она находится сейчас, к той цели, которую компания для себя определила. Итак, чего вы хотите достичь в достаточно отдаленной перспективе (скажем, через три года)? *Формулируя ответ на этот вопрос, я не советую сосредотачиваться только на финансовых аспектах. Финансы – вещь относительная, как показал недавний кризис, повторения которого мы ждем. Цель лучше формулировать так, чтобы ваше финансовое желание следовало из нее, но при этом оно не было четко прописано. Это придаст системе больше устойчивости даже при изменении параметров рынка. Вы ставите себе цель, связанную с рынком, а не с какой-то денежной единицей, поэтому ваши действия изначально настроены на изменения рынка. Цели можно формулировать так: входить в тройку лидеров на рынке йогуртов Российской Федерации; входить в первую десятку компаний на рынке связи; присутствовать на рынке терминальной связи в Москве и Санкт-Петербурге и лидировать на рынке в таких-то регионах. Из формулировки цели в виде желания лидировать или занимать высокое положение на определенном рынке в определенном регионе следуют все финансовые аспекты. Понятны задачи по обороту и прибыли, динамике роста и доле затрат.*

**Этап 2. Определение важнейших факторов успеха.**

На втором этапе определяются важнейшие факторы успеха, т.е. параметры хозяйственного и экономического аспектов деятельности компании, которые являются жизненно важными для реализации ее стратегии.

*Когда общая цель компании определена, ее нужно разложить на более детальные подцели, отвечая себе на вопрос: «Что надо делать, чтобы достичь главной цели?». Обращаю внимание на формулировку вопроса: что надо делать, а не что надо сделать. «Делать» в данном контексте – это двигаться в определенном заданном направлении. А «сделать» – это реализовать конкретное мероприятие. Если главную цель вы сразу представляете в виде плана мероприятий, то тем самым подвергаете большому риску ее достижение в случае невозможности осуществить какое-то из запланированных мероприятий. Правильно же заданное направление движения к цели дает вам возможность маневра – тогда в рамках выбранного направления может быть план мероприятий А, план мероприятий Б и т. д., и вы движетесь к цели, умело обходя препятствия.*

**Этап 3. Определение ключевых показателей эффективности.**

На данном этапе происходит отбор мероприятий по реализации стратегии. Инструментом для определения важнейших факторов успеха являются КПЭ, причем КПЭ - количественные показатели, выраженные в цифровой форме. Необходимо сконцентрироваться только на самых существенных из них, отсекая все второстепенные, сокращая их количество до так называемых "ключевых". Количество КПЭ должно быть ограниченным (для реальности их выполнения и качества мониторинга). Кроме того, выбранные КПЭ должны стимулировать сотрудников на осуществление соответствующих действий. Основные требования к КПЭ:

* Ограниченное количество.
* Единство для всей организации.
* Измеримость, возможность дать показатель в цифровом выражении.
* Прямая связь с важнейшими факторами успеха.
* Подконтрольность, т.е. возможность влиять на факторы.
* Стимул для сотрудника.

Структура системы КПЭ зависит от индустриальной специфики предприятия и от задач структурного подразделения.

Экспертным путем каждому показателю нужно присвоить вес, так чтобы сумма весов всех KPI была равна единице. При этом можно не ограничивать себя в количестве KPI (часто каждой цели или процессу вначале присваивается 10 и более показателей). При определении веса нужно руководствоваться принципом необходимости, то есть какие показатели необходимо выполнить, чтобы цель была достигнута (не желательно, а именно необходимо, потому что без их выполнения про цель можно будет забыть). Эти показатели и получают наибольший вес. Далее нужно убрать показатели, вес которых меньше 0,1, и заново распределить веса между оставшимися KPI. В итоге останется не более трех-пяти показателей. Те показатели, которые получили совсем маленький вес, могут потом быть учтены в схеме мотивирования как условия, способствующие повышению или понижению размера бонуса.

**Этап 3. Выделение «опережающих» и «запаздывающих» KPI**

Опережающие показатели KPI – это те, которые дают вам возможность, заметив отклонения от достижения цели, вовремя вмешаться и исправить ситуацию. С помощью них вы можете управлять движением к достижению цели.

*Пример опережающего показателя – уровень запаса сырья на складе. Им можно управлять в зависимости от того, идет высокий или низкий сезон, достаточно ли сырья для производства необходимого количества продукции или надо срочно закупать еще. А может, сырья на складе избыток, оно старое и его надо распродавать, чтобы освободить место для нового.*

Кроме опережающих, существуют запаздывающие KPI. Это такие показатели, по которым вы можете только констатировать достижение или недостижение цели, но у вас нет возможности что-либо скорректировать в ходе движения к цели.

*Именно поэтому запаздывающие KPI выполняют функцию стоп-факторов в бонусных схемах. Другими словами, если этот показатель не достигнут, то бонус не выплачивается вовсе или выплачивается с существенным понижением.*

*Примером такого показателя может быть текучесть кадров. Констатация уровня текучести кадров говорит лишь о том, сколько людей компания потеряла за определенный период и сколько расходов в связи с этим понесла (на поиски замены, на компенсационные выплаты уходящим, на ввод новичков в курс дела и пр.). Управленческие воздействия могут быть приняты только на следующий период: например, разработан комплекс мер по снижению текучести. Однако на уже состоявшиеся потери повлиять нельзя. Их можно только зафиксировать.*

*Еще пример:* *В дополнение к расчетам хочу еще раз напомнить, что не стоит привязывать вознаграждение продавца только к одному показателю – обороту (выручке, марже), не учитывая при этом фактор сезонности и особенности рынка. Такой подход может завести в так называемую ловушку сытости, когда материальные факторы перестают работать как мотивирующие. То есть на каждый вложенный в работника рубль работодатель получает все меньше и меньше отдачи, и через короткое время размер вложений становится больше отдачи.*

**Этап 4. Разработка и оценка сбалансированной системы показателей.**

Объединение КПЭ в систему сбалансированных показателей. На данном этапе разрабатывается обобщенная система финансовых и нефинансовых показателей, которая затем будет представлена руководству. Таким образом определяется важность этого уровня, поскольку комбинация показателей, их информативность и достаточность будут влиять на принятие управленческого решения.

**Этап 5. Выбор технического решения для внедрения КПЭ.**

На данном этапе происходит определение источника данных для информационного наполнения показателей, удовлетворяющего условиям достаточности, объективности, своевременности и надежности.

Как и любое изменение системы управления предприятием, внедрение системы КПЭ также наталкивается на ограничения и противодействие. Причин тому несколько. Во-первых, это неготовность предприятия внедрить систему КПЭ. Это в особенности касается предприятий, находящихся в кризисной ситуации, руководство которых озабочено решением сиюминутных задач, а не формированием стратегии развития. Во-вторых, потенциальное ослабление позиций руководства, поскольку его деятельность становится более прозрачной и руководители старой формации могут воспринять данную систему как инструмент давления. В-третьих, наличие информационных систем. Роль данного фактора не может быть недооценена. В-четвертых, фактор постоянного использования системы КПЭ. Если система КПЭ не используется на регулярной основе, то ее эффект сводится к нулю. В-пятых, необходимо учитывать, что система КПЭ не заменяет управленческую отчетность для управления оперативной деятельностью предприятия.

|  |
| --- |
| ***KPI и BSC***  *Бытует заблуждение о том, что KPI имеет прямое отношение к BSC (Balanced Scorecard, Сбалансированная система показателей). Однако разработчики BSC  - Нортон и Каплан – не использовали термина KPI, а использовали термин measure - «мера», «измеритель».*  *Между KPI и BSC присутствует скорее косвенная связь: в BSC есть перспектива «бизнес-процессы», на которой находятся  цели, связанные с бизнес-процессами. Как измерители достижения этих целей часто используются показатели этих бизнес-процессов - KPI.* |

Наиболее актуально использование понятия KPI в управлении бизнес-процессами: KPI являются измерителями результативности, эффективности, производительности бизнес-процессов.

**Выделяются следующие виды ключевых показателей для бизнес-процессов:**

1. **KPI результата** – сколько и какой результат произвели;
2. **KPI затрат**  –  сколько ресурсов было затрачено;
3. **KPI функционирования** – показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
4. **KPI производительности** – производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
5. **KPI эффективности** (показатели эффективности) - это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

**При разработке показателей процесса необходимо придерживаться следующих правил:**

1. Набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом;
2. Каждый показатель должен быть измерим;
3. Стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя.

**Система KPI работать не будет, если:**

1. руководство компании не принимало участия в построении дерева целей;
2. KPI разработаны неверно – не учтены все необходимые индикаторы достижения цели;
3. KPI нельзя посчитать из-за отсутствия данных в системе учета, или из-за их недостоверности, или из-за субъективности их оценки;
4. KPI внедрены не во всех подразделениях; в этом случае систему управления перекосит (скажем, на мебельной фабрике цех по производству досок перевыполнил план и ждет премию, но цех по производству шурупов план недовыполнил, поэтому готовой мебели нет, а значит, предприятие не получило прибыль и выплачивать премии не из чего);
5. KPI не привязаны к системе мотивирования;
6. KPI привязаны к системе мотивирования, но при этом не учтены личные цели (мотивация) сотрудников, для которых установлены KPI;
7. достижение KPI и выплату за них бонуса разделяет период времени больше чем три месяца – люди просто устанут ждать и перестанут связывать правильность своих действий с получаемым вознаграждением; если проекты в компании длинные, то KPI (и бонус за их выполнение) стоит привязывать не только к финальным результатам проекта, но и к промежуточным этапам.

**Исходя из этого, ключевыми факторами успешной реализации системы КПЭ являются:**

* Предварительная разработка стратегии, которая является определяющим фактором успеха. Система ключевых показателей эффективности - это есть лишь инструмент информационного обеспечения процесса принятия управленческого решения.
* Определение целей организации с учетом того, насколько достижение поставленной цели увеличивает стоимость компании.
* Наличие информационной системы, являющейся источником данных и базой для определения ключевых показателей эффективности.
* Поддержка руководства, изменение стиля корпоративного управления и системы стимулирования персонала. При оценке эффективности работы происходит пересмотр принципов стимулирования (премирования) сотрудников, поскольку система оценки ключевых показателей эффективности замыкается на оценку деятельности конкретного сотрудника.
* Постоянное использование системы, введение ее в качестве необходимого инструмента в деятельности руководителя.

Позитивный эффект внедрения системы КПЭ обусловлен повышением общей эффективности деятельности компании, поскольку при действенности системы каждый сотрудник фирмы осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Руководители, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии компании.

## Примеры KPI для представителей различных специальностей

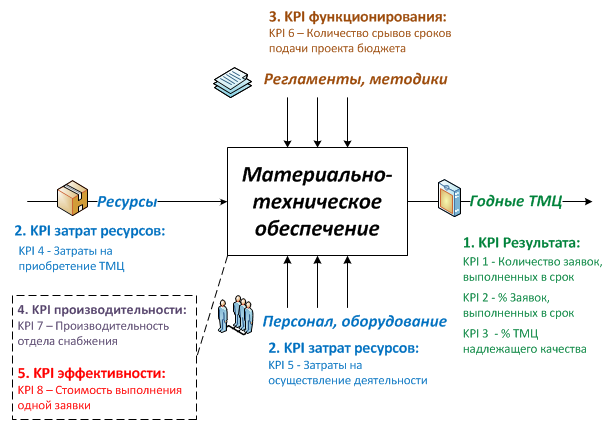
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Показатель | Формула |
| Руководитель отдела маркетинга | План продаж (процент от выполнения плана) | (Qф/Qпл)\*100%, где Qф– фактический объем продаж, Qпл– плановый объем продаж |
| Маркетолог | Доля рынкам по маркам (процент от общего числа марок на рынке) | Данные внешних маркетинговых агентств |
| Главный бухгалтер | Своевременная подача налоговой декларации | Данные налоговой службы |
| Бухгалтер | Своевременное проведение платежных операций (процент от общего числа выполненных платежных операций) | (Опcр/Опобщ)\*100%, гдеОпcр – число платежных операций, выполненных в срок, Опобщ– общее число платежных операций |
| Руководитель юридического отдела | Число выигранных дел (процент от общего числа дел) | (Qв/Qобщ)\*100%, где Qв – число выигранных дел, Qобщ– общее число дел |
| Юрист | Сумма взысканных и сохраненных для предприятия денег | Данные отчета юридического отдела |

Пример по Б-П.

**Алгоритм разработки показателей бизнес-процесса**

Рассмотрим виды ключевых показателей деятельности на примере процесса «Материально-техническое обеспечение» Производственной компании

(рис. 1) *это можно дать на практике.*



*Рисунок 1. Процесс "Материально-техническое обеспечение"*

*Пример:*

***KPI 1****– количество заявок на ТМЦ (товарно-материальные ценности), выполненных в срок;*

***KPI 2****- % заявок на ТМЦ, выполненных в срок;*

***KPI 2 = KPI 1 / Z х 100%****,  
где Z – общее количество поданных заявок на поставку ТМЦ*

***KPI 3****- % ТМЦ надлежащего качества, поступивших в производство*

***KPI 3 = А / В х 100%****Где А – количество ТМЦ надлежащего качества, поступивших в производство,  
В – общее количество ТМЦ, поступивших в производство*

*5) На основе входов процесса можно сформировать показатели затрат.*

*Пример:*

***KPI 4****- Затраты на приобретение ТМЦ (затраты на ресурсы)*

*6) На основе механизмов процесса можно сформировать дополнительные показатели затрат.*

*Пример:*

***KPI 5****- Затраты на осуществление деятельности (затраты на персонал и оборудование)*

*7) Правильность выполнения процесса, помимо показателей затрат на осуществление деятельности, отражают также показатели функционирования.*

*Пример:*

***KPI 6****– Количество срывов сроков подачи проекта бюджета в финансовое управление за год*

*8) Показатели производительности рассчитываются как соотношение полученного результата ко времени.*

*Пример:*

*Показателем производительности****KPI 7****может служить среднее количество заявок, обработанных отделом снабжения в день.*

***KPI 7 = С /r****Где C - Количество обработанных заявок в месяц,  
r - Количество рабочих дней в месяце*

*9) Расчет ключевых показателей эффективности осуществляется на основе выделенных предварительно KPI результата и KPI затрат. Показатели эффективности, таким образом, выступают интегральными характеристиками деятельности.*

*Пример:  
Показателем эффективности производства предприятия****KPI 8****можно считать стоимость выполнения одной заявки. Этот показатель рассчитывается по следующей формуле:*

***KPI 8 = KPI 5 / KPI 1****Где   
KPI 1 - Количество заявок на ТМЦ, выполненных в срок  
KPI 5 - Затраты на осуществление деятельности*

*По этому принципу (отношение затрат к полученному результату) можно рассчитать как показатели эффективности производства, так и показатели эффективности проектов или показатели эффективности управления.*