

**О. М.Залучёнова**

к.э.н., доцент

**Г. В.Каралидзе**

Магистр экономических наук, ст. преподаватель  
Международная Академия Бизнеса

## **АКТУАЛЬНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА «СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPIs)» ДЛЯ КАЗАХСТАНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*При существующем уровне конкурентной борьбы возрастает роль человеческих ресурсов, как одного из ключевых факторов успеха, непосредственно влияющих на достижение стратегических и тактических целей организации. В связи с этим на первый план в управлении человеческими ресурсами выходит проблема мотивации персонала и, в частности, материального стимулирования сотрудников.*

Несмотря на достаточно широкую изученность вопросов материальной мотивации персонала, проблема оценки должностей и, соответственно, специалистов, занимающих эти должности, в современных организациях в полной мере не только не решена, но и не до конца изучена.

На современном этапе развития все большее количество казахстанских предприятий предпринимают попытки внедрить систему KPIs для оценки эффективности выполняемых действий. Применять KPIs можно, как для оценки работы всей компании, так и ее отдельных подразделений и конкретных работников. С помощью системы KPIs можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Главное условие работы показателя – возможность его измерения.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPIs стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, выполнение стратегических целей компании. При этом показатели в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPIs должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Преимущества применения системы KPIs в мотивации персонала состоят в следующем:

- *100%-ная ориентация на результат* – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- *управляемость* – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

– *справедливость* – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

– *понятность* – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

– *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» [1].

Исходя из полученного, пусть еще небольшого, опыта внедрения системы KPIs в нашей организации – НОУ «Международная Академия Бизнеса», мы пришли к выводу, что на этапе разработки и внедрения логичнее всего выделить эту работу в отдельный, самостоятельный проект.

Для формирования системы мотивации на базе KPIs, прежде всего, необходимо убедиться в наличии предпосылок для внедрения такой системы. Например:

– имеющаяся система оплаты недостаточно стимулирует сотрудников: вероятно, что они могли бы работать лучше и эффективнее, но у них для этого нет желания и стимулов;

– перед компанией стоят новые задачи, для решения которых необходимо повысить заинтересованность сотрудников в конечном результате;

– при выполнении функций сотрудники ориентированы только на выполнение текущих операций и стремятся избежать ответственности за достижение стратегических целей.

Формирование и внедрение системы KPIs необходимо проводить в следующей последовательности:

*Шаг первый.* Проведение диагностики существующей системы управления персоналом.

Определение всех элементов системы управления, их взаимосвязь и взаимное влияние. Постановка целей деятельности организации (если они еще не сформулированы) или их пересмотр на предмет актуальности. И, конечно же, выяснение ожиданий топ-менеджеров компании и ее собственников.

*Шаг второй.* Присвоение статуса отдельного проекта.

Выведение системы KPIs в отдельный проект обеспечивает его обязательными атрибутами: рабочая группа, календарный план, промежуточные и конечные результаты, вознаграждение.

*Шаг третий.* Формализация стратегических целей компании, их декомпозиция на нижние уровни.

Для этого необходимо:

- проведение стратегических сессий с собственниками, топ-менеджментом, ключевыми специалистами; формализация общей бизнес-стратегии;

- определение и согласование функциональных стратегий (или политик), формирование дерева целей.

*Шаг четвертый.* Разработка ключевых показателей деятельности.

Выделение бизнес-процессов, описание их и закрепление их «владельцев», если это еще не сделано, например, в системе менеджмента качества. То есть, формирование матрицы ответственности.

Затем идет детализация стратегических целей компании до бизнес-процессов. При определении показателей для оценки результативности выполнения бизнес-процессов, не рекомендуется брать слишком много показателей 3-5 показателей – более чем достаточно.

*Шаг пятый.* Определение измерителей.

Для этого используем знакомый по научной организации труда метод нормирования. Проводим хронометраж, сбор статистической информации, разрабатываем нормативы. Перед утверждением нормативов проводим опытный расчет показателей, оцениваем их фактическое значение, определяем целевые значения показателей с учетом бизнес-стратегии.

*Шестой шаг.* Внедрение системы мотивации персонала.

Собственно внедрение системы мотивации персонала:

- придание показателям конкретных значений;
- разработка системы оплаты труда с учетом KPIs;
- тестовый расчет заработной платы по разработанной системе на базе показателей предыдущих периодов;
- доведение персоналу целей, показателей и самой системы.

*Седьмой шаг.* Корректировки.

Существует вероятность того, что на этапе становления не все как следует, учтено и просчитано. Поэтому не надо бояться корректировать сами показатели, их значения. Главное, что об этом должен быть предупрежден персонал. Люди должны понимать и поддерживать предлагаемую систему. Иначе не избежать «тихого саботажа» или даже полного неприятия и отказа работать [2].

Для того, чтобы персонал принял внедряемую систему, необходимо на этапе внедрения соблюсти несколько правил:

- провести выбор мнений группы лидеров из числа сотрудников отделов;
- провести предварительную презентацию новой системы;
- опубликовать структуру мотивационной системы на корпоративном сайте;
- организовать сбор обратной связи, при необходимости корректировку проектов «Положения о внедрении KPIs», «Методического пособия по постановке целей и оценке результативности работников» и другой, разработанной на данный период документации;

– после корректировок согласовать и утвердить проекты «Положения о внедрении KPIs», «Методического пособия по постановке целей и оценке результативности работников» и других документов;

– провести общее собрание сотрудников для презентации новых «Положений о внедрении KPIs», «Методического пособия по постановке целей и оценке результативности работников», «Индивидуального плана развития работника», разъяснение сотрудникам цели внедрения этих документов, выгод для компании, выгод для сотрудников, порядка и механизма расчетов, аргументированного доказательства достижимости поставленных целей, ознакомление с приказом под подпись всех сотрудников;

– в течение желательно первых 10 дней после презентации снять обратную связь (через анкетирование либо структурированное интервью) сотрудников на предмет понятности, прозрачности новой системы, отношения к ней;

– по завершении первого месяца действия новой системы премирования провести общее собрание сотрудников для подведения итогов, ответов на вопросы, снятия напряжения.

Также хотелось бы отметить, что у успешно внедренной и действующей системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности есть ряд преимуществ:

– мотивация каждого сотрудника напрямую зависит от его вклада в достижение бизнес-целей компании;

– эффект измерим и исчислим, в том числе, в финансовых показателях;

– с помощью данной системы можно стимулировать сотрудников с «различными видами» потребностей, применяя материальные и нематериальные стимулы.

Все вышеперечисленное, несомненно, говорит в пользу использования системы KPIs, как инструмента мотивации и объясняет достаточно высокий интерес к данной системе, как в мире в целом, так и в Казахстане.

*Список использованных источников:*

1. Современные проблемы управления человеческими ресурсами: монография/под ред. Л.В. Свиридовой, В.В. Романова. – Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. Службы, 2011. – 372 с.

2. В. Захарченко, к.э.н., журнал "Финансовый директор" (№2, 2006).

3. <http://emd.ru/business/fk/pd.php>.

4. [http://www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye\\_pokazateli\\_jeffektivnosti.html](http://www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye_pokazateli_jeffektivnosti.html).

5. Википедия.