

Сборник трудов Международной научно-практической конференции
«Устойчивое развитие национальной экономики Казахстана: теория,
практика, перспективы» 29-30 марта 2012 г., КазНТУ, г. Алматы
Часть II, стр.64-67.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ИЗМЕРЕНИЕ БИЗНЕС-ЗАДАЧ. ЧТО ОПРЕДЕЛЯЕТ «ХОРОШИЕ» КРІ ?

Г.Ф.Липич, Международная Академия Бизнеса, Алматы, Казахстан

В последнее время руководители казахстанских компаний начинают понимать, что одними из главных ресурсов компании становятся знания и опыт персонала и то, как компании справляются с проблемами оценки, мотивации персонала и балансом между финансовыми целями и показателями, а также критериями, позволяющими судить о компании с точки зрения клиентов, персонала, внутренних бизнес-процессов и т.д. Тем не менее многие казахстанские менеджеры скептически относятся к полезности нефинансовых критериев оценки деятельности компаний, но может быть и так, как утверждает Майкл Хаммер: «Многие компании не имеют представления о том, что им необходимо измерять. Часто они меряют то, что проще мерить» (Hammer and Champy, 2003).

Разрабатывая КРІ(от англ. Key Performance Indicator) для представления руководству компании в виде карточек и таблиц, необходимо помнить, что КРІ должны обладать десятью отличительными характеристиками. Хотя любые показатели могут включать некоторые из этих характеристик, «хорошие» КРІ, включают все эти характеристики.

№1. КРІ должны отражать стратегические факторы ценности

КРІ отражают и измеряют ключевые факторы ценности. Факторы ценности представляют собой действия, которые, выполненные должным образом, гарантируют будущий успех бизнесу. Факторы ценности продвигают компанию в правильном направлении с целью достижения установленных финансовых и организационных целей. Примерами факторов ценностей могут быть “высокий уровень удовлетворенности клиента” или “превосходное качество продукта”.

В большинстве случаев, КРІ не являются финансовыми показателями. Скорее, КРІ отражают, насколько хорошо организация справляется с задачами в таких областях, которые воздействуют на финансовые показатели (прибыльность, оборачиваемость), которые могут быть оценены акционерами. Наоборот, наиболее «финансовые» показатели, особенно те, которые можно найти в ежемесячных и годовых финансовых отчетах, являются запаздывающими индикаторами, показателями,

сигнализирующими о наступлении очередной фазы экономического цикла с запаздыванием (например, учетная стоимость запасов, объем непогашенных кредитов и т.п.).

№2. КРІ установленные “руководителями”

Руководители устанавливают факторы ценности во время предварительных сессий, которые определяют коротко- и долгосрочное стратегическое направление развития организации. Для того, чтобы получить максимальную отдачу от устанавливаемых факторов ценностей, руководители должны определить, каким образом они хотят измерять производительность организации против этих факторов ценностей. К сожалению, слишком много руководителей заканчивают стратегические сессии по планированию прежде, чем они определяют и утвердят основные показатели, известные как КРІ. Результаты предсказуемы, еще раз доказывая высказывание Эдварда Деминга: «Вы не сможете управлять тем, что вы не можете измерить» (Zairi, 2007, Deming, 1960).

№3. Последовательные КРІ через всю организацию

Каждая группа на каждом уровне в каждой организации управляется «руководителем», не зависимо от того, действительно ли человек имеет это звание. Такие руководители могут быть известны как «руководители подразделения», «менеджеры», «директора», или «супервайзеры», помимо прочего. Эти руководители должны непосредственно участвовать в предварительных сессиях по планированию, которые идентифицируют ключевые факторы ценности, цели, и планы для каждой отдельной группы. На более низких организационных уровнях, элементы ключевых показателей эффективности могут быть в значительной степени определены и спущены группой, которая расположена выше в иерархической лестнице организации.

Однако, в каждом случае, факторы ценности для каждой группы и КРІ должны быть тесно связаны с вышестоящей группой, вплоть до уровня руководства компании. Другими словами, все основные показатели должны быть основаны и связаны с основной корпоративной стратегией и факторами ценностей. Таким образом компания образует «каскад» через всю организацию, на основании данных, полученных через нижестоящие организационные структуры и передаваемые вышестоящим подразделениям, с целью получения общей модели, которую легко анализировать с помощью программного обеспечения в любой степени детализации и на любом уровне организации.

№4. КРІ должны основываться на корпоративных стандартах

Единственный способ для обеспечения последовательного прохождения КРІ через всю организацию - это установление стандартизированных

измерений внутри организации. Это только на первый взгляд – простая задача. На практике, организации тратят месяцы, если не годы на то, чтобы обсудить значения ключевых мер или параметров, таких как «чистая прибыль» или «клиент». В некоторых случаях, организации могут только согласиться не согласиться и использовать метаданные для того, чтобы выдвинуть на первый план различия в отчетах. Только при наличии достаточной поддержки со стороны топ-менеджмента организации могут преодолеть политические препятствия, связанные со стандартизацией определений для обычно используемых KPI.

№5. KPI должны основываться на достоверных данных

Находясь под давлением, когда необходимо принятие немедленных действий, большинство руководителей компаний считают, что определить ключевые факторы ценности не очень сложная задача. Фактически, большинство отраслей экономики уже имеет определенный набор показателей для того, чтобы измерить будущий успех. К сожалению, знать что измерять и измерять фактические показатели это – абсолютно разные вещи. Прежде чем руководители придадут окончательную форму ключевым показателям эффективности, они должны проконсультироваться у технического аналитика на предмет достоверности полученных данных. Очень часто, полученные данные не являются достоверными. В этом случае, руководители должны выделить дополнительные средства направленные на получение новых данных или «очистке» полученных показателей, или руководители должны пересмотреть основные KPI. Обеспечение стоимостных оценок для каждого этапа помогает руководителям организаций выбирать наилучший курс действий.

№6. KPI должны быть легкими в постижении

Одна из основных проблем с большинством показателей эффективности заключается в том, что их слишком много. В результате, они теряют свою силу и привлекательность со стороны сотрудников организации. Согласно исследованию (TDWI, 2011) среднее количество показателей, которое организации применяют к своим сотрудникам – семь. Как показывает практика, большее количество показателей мешает сотрудникам применять их все и соответственно, принимать необходимые действия.

Кроме того, KPI должны быть понятными. Сотрудники должны четко знать то, что измеряется, как это вычисляется, и, что еще более важно, они должны представлять на что влияют (или не влияют) ключевые показатели эффективности. Это означает, что недостаточно просто публиковать оценочные ведомости. Необходимо на постоянной основе обучать персонал, чья производительность отслеживается и добиваться регулярных достоверных обзоров их деятельности, с целью гарантировать

полное понимание сотрудником поставленных задач и соответствующих действий.

№7. КРІ должны быть всегда уместны

Для того чтобы гарантировать, что КРІ постоянно повышают производительность, их необходимо периодически пересматривать, с целью определения уместности их использования. Если КРІ долгое время не пересматривались, то возможно, их необходимо переписывать или вовсе оказаться. В большинстве случаев КРІ имеют естественный жизненный цикл. В момент первого представления ключевых показателей эффективности на предприятии, КРІ побуждают персонал к действиям и улучшают производительность. Со временем, КРІ теряют свою силу воздействия и, вероятнее всего, должны быть пересмотрены. На практике, большинство организаций пересматривают свои ключевые показатели оценки эффективности ежеквартально.

№8. КРІ должны обеспечивать контекст

Показатели всегда представляют данные, которые отражают производительность. Однако, КРІ помещают производительность в контекст. В данном случае, производительность оценивается согласно предварительным ожиданиям. Такой контекст обеспечивается посредством использования: 1) порогов (т.е. верхних и нижних диапазонов приемлемой производительности), или 2) целей (т.е. то, что предопределялось достигнуть, например, увеличение количества новых клиентов на 10% в квартал), или 3) стандартов (критериев), которые могут основываться на всеотраслевых показателях или различных методологиях, таких как Шесть Сигм (Six Sigma) (George et al., 2005). Кроме того, большинство КРІ указывают направление показателей эффективности- “вверх”, “вниз”, или “статичное”.

№9. КРІ должны уполномочивать пользователей

Как было указано выше, организации не могут управлять тем, что они не могут измерить. Логически вытекающий вывод - организации не могут управлять теми, кого они не вознаграждают. Ключевые показатели эффективности должны быть подкреплены соответствующими стимулирующими сотрудников программами. Почти 40% организаций, исследованных TDWI (2011) заявляют, что они реструктурировали систему стимулов внедряя КРІ. Однако, важно не стараться связывать стимулирующие инициативы с показателями эффективности, до тех пор пока КРІ полностью не проверены. Часто, КРІ необходимо скорректировать или изменить прежде, чем они будут иметь желаемый эффект. Также является критичным обновить бизнес-процессы, во время внедрения КРІ. Бизнес-процесс должен уполномочивать пользователей

предпринимать соответствующие действия в ответ на результаты анализа ключевых показателей эффективности.

№10. КРІ должны приводить к положительным результатам

В заключение, «хорошие» КРІ должны обеспечивать конечную цель – улучшение производительности. К сожалению, множество организаций позволяют отдельным подразделениям создавать КРІ в изоляции друг от друга. Это приводит к тому, что показатели, разработанные различными подразделениями, могут не сочетаться друг с другом. Таким примером можем служить ситуация в розничной торговле, когда недостаток товара на полках супермаркета во время повышения спроса обусловлен тем, что региональный склад предпочитает стимулировать свой персонал основываясь на показателях минимальных складских остатков. Таким образом, если региональный склад работает очень хорошо (минимальное количество складских остатков), то полки розничных торговцев будут пустыми при повышении спроса на определенные группы товаров.

Другая проблема – человеческая природа. Люди будут всегда стараться пробовать обойти строгие стандарты КРІ и найти лазейки, с целью минимизировать собственные усилия и максимизировать собственные выгоды. Поэтому, «хорошие» ключевые индикаторы производительности должны проходить предварительную проверку, прежде чем их применять, для того, чтобы убедиться, что они ведут к намеченным результатам.

Заключение

В то время как организация может иметь сотни или тысячи различных показателей, она должна иметь только несколько ключевых показателей эффективности – КРІ, которые сосредотачивают персонал на ключевых действиях, которые, в свою очередь, создают наибольшую выгоду для предприятия. В основном, КРІ – это средства коммуникации внутри организации. Ключевые показатели эффективности позволяют топ-менеджменту довести до сотрудников основную миссию компании и привлечь внимание сотрудников и гарантируют, что каждый на каждом уровне организации «шагает в ногу» в правильном направлении, с целью создания наибольшей выгоды для организации в целом.

Особенно хотелось бы отметить что, несмотря на активное обсуждение возможности и практики внедрения КРІ в казахстанском бизнес-сообществе, использование этого метода для абсолютного большинства компаний в Казахстане пока представляется маловероятной, поскольку для этого существуют два обязательных требования – наличие четко описанной структуры реальных бизнес-процессов компании и наличие эффективной обратной связи между руководством и персоналом всех уровней. Тем не менее, это один из тех методов, который необходимо

внедрять на предприятиях, поскольку неспособность применить метод КРІ указывает на отсутствие эффективного управления в компании и отсутствие понимания стратегии и текущего положения фирмы со стороны менеджмента.

Использованная литература:

1. Барбаумов В.Е., Рогов М.А. и др. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. М.: Альпина Пабlishер, 2003.
2. Клочков Б.Е. КРІ и мотивация персонала. М.: Эксмо, 2010.
3. <http://tdwi.org/research/2011/12>