

ПРОБЛЕМЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Назарбекова А.Е.- магистрант по специальности деловое администрирование Almaty Management University

В статье раскрываются проблемы, с которыми сталкиваются организации при построении и внедрении системы ключевых показателей эффективности. Описывается краткое понятие ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей, а так же сферы их применения в компаниях. Перечисляются и раскрываются основные проблемы, возникающие при применении и разработке показателей эффективности и возможные их пути решения. В статье описываются барьеры для успешного построения системы сбалансированных показателей, с которыми сталкиваются организации, а так же ошибки которые совершаются как руководством, так и персоналом компании при внедрении и применении показателей эффективности. Наиболее распространенными проблемами при разработке и практическом применении ключевых показателей эффективности являются: отсутствие обратной связи персоналу, отсутствию поддержки руководства, отсутствие полностью сформулированной стратегии, неясность поставленных целей, отсутствие каскадирования от топ - менеджеров до всех уровней сотрудников, отсутствие общего понимания системы сбалансированных показателей работниками компании.

Несмотря на ряд сложностей, возникающих у отечественных компаний при внедрении и использовании системы сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности являются сильным стратегическим инструментом для управления компанией. Они способны существенно увеличить производительность компании и эффективность работы персонала.

Ключевые слова: система ключевых показателей эффективности, ключевые показатели эффективности, система сбалансированных показателей

НӘТИЖЕЛІКТІҢ НЕГІЗГІ КӨРСЕТКІШТЕРІНІҢ ПРАКТИКАЛЫҚ ҚОЛДАНУ ПРОБЛЕМАЛАРЫ

Назарбекова А.Е.- бизнес басқару мамандығының магистранты, Almaty Management University

Мақалада нәтижеліктің негізгі көрсеткіштерінің жүйесін құруында және оны жүзеге асыруындағы ұйымдар алдында тұрған проблемаларды көрсетеді. Нәтижеліктің негізгі көрсеткіштерінің мағлұматы, теңдестірілген көрсеткіштер жүйесінің ұғымы және компанияларда оларды қолдану өрісі бұл еңбекте бейнеленді. Нәтижеліктің көрсеткіштерін жете зерттеу мен қолдануында пайда болатын қиындықтардың шешу жолдары анықталды.

Мақалада жетістікті теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін құруындағы кездесетін проблемалар және оны іске асыруында басшылар мен қызметшілердің жіберетін қателіктері көрсетілген.

Нәтижеліктің негізгі көрсеткіштердің жете зерттеу мен практикалық қолдануы ең жиі кездесетін проблемаларға жатады: қызметшілер мен кері байланыстардың жоқ болуы, басшылар жақтан қолдаудың болмауы, толық жете зерттелген стратегиясының жоқтығы, мақсаттардың анықсыздығы, компания қызметшілерінің теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі туралы жалпы түсініктің болмауы.

Отандық компанияларда теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін енгізгенде бірталай күрделіліктердің болуына қарамай, нәтижеліктің негізгі көрсеткіштері компания басқару үшін ең күшті стратегиялық аспап болады. Олар компанияның өнімділігін және қызметшілер жұмысының нәтижелігін көтеріп тұру керек.

Негізгі ұғымдар: нәтижеліктің негізгі көрсеткіштердің жүйесі, нәтижеліктің, негізгі көрсеткіштері, теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі.

THE PROBLEMS OF PRACTICAL USING OF KEY PERFORMANCE INDICATORS

Nazarbekova A.E.- student in the master's program in business administration at the Almaty Management University.

In the article, problems of building and implementation of the key performance indicators system are revealed. Definition of key performance indicators and the Balanced scorecard are described, including spheres of their application in companies. The author lists the main challenges, arising during development and usage of performance indicators and solutions of these issues. There are barriers that should be overcome by companies for successful building the BSC and mistakes that are made by managers and staff during implementation and creation of key performance indicators. The most common problem of development and practical using of Balanced scorecard are: no feedback to staff, no support of top-managers, no appropriate strategy, no cascading from managers to all level of employees, no common understanding of key performance indicators system by personnel.

There are number of difficulties, arising at local companies in the implementation and usage of key performance indicators but in spite of these challenges the Balanced scorecard is efficient and powerful tool to manage company. Performance indicators are able dramatically arise efficiency of staff and performance at large.

Key words: system of key performance indicators, key performance indicators, Balanced scorecard.

В настоящее время мир переживает глобальные изменения в политике и экономике. Затянувшийся экономический кризис и стремительно меняющиеся условия рынка вынуждают искать новые пути развития и получения прибыли. В затянувшихся кризисных условиях старые механизмы и способы управления бизнесом уже не работают. Перед компаниями наиболее остро встают вопросы повышения эффективности персонала и менеджмента. Система ключевых показателей эффективности способна решить эти проблемы при правильном подходе к её построению и внедрению.

Система сбалансированных показателей появилась в начале 90-х годов в Америке как стратегическая система управления компанией. В 1990 году, профессор Гарвардского университета Роберт Каплан и консультант Дэвид Нортон провели исследование ряда компаний с целью поиска новых методов оценки результатов деятельности. В результате исследования родился новый инструмент, позволяющий отслеживать различные виды деятельности, начиная от внутренних бизнес-процессов, заканчивая работой персонала. Нортон и Каплан назвали его Система сбалансированных показателей [1, с.3].

Несмотря на то, что Система сбалансированных показателей была создана более 20 лет назад, в Казахстане она применяется сравнительно недавно. Система ключевых показателей эффективности (Система сбалансированных показателей)-это стратегическая система управления компанией, транслирующая миссию и стратегию организации в реальные цели и показатели измерения этих целей[1, с.13]. Она является прекрасным инструментом для оценки, мотивации и развития персонала, выстраивания стратегических целей и отслеживания их исполнения и планирования. Ключевые показатели эффективности - это индикаторы измеряющие достижение стратегических целей, сконцентрированные на производительности компании и имеющие существенное значение для её настоящего и будущего успеха [2, с.5].

Таким образом, использование сбалансированной системы показателей может существенно увеличить эффективность работы и управления организации и соответственно её прибыльности. Несмотря на все плюсы, существует ряд сложностей в практическом применении ключевых показателей эффективности.

Ввиду того что отечественные компании стали применять систему сбалансированных показателей ни так давно, существует дефицит местных квалифицированных специалистов, компетентных в вопросах её разработки и внедрения. Ключевые показатели эффективности были разработаны для западного бизнеса, поэтому возникают проблемы их восприятия и внедрения ввиду различий в менталитете и уровне экономического и социального развития.

Существует десять барьеров для успешного построения системы ключевых показателей в компаниях:

1. Отсутствие поддержки высшего руководства.

Создание эффективной системы сбалансированных показателей невозможно без поддержки и содействия высшего руководства компании. Руководитель компании должен показывать персоналу насколько важным является данный проект и поддерживать рабочую группу, занимающуюся построением новой системы.

2. Отсутствие образования и обучения по системе ключевых показателей эффективности.

Персонал должен понимать, что такое ключевые показатели эффективности. Для создания системы сбалансированных показателей необходимо определить рабочую группу из работников компании, прошедших обучение по этому направлению.

3. Отсутствие стратегии.

Прежде всего, система сбалансированных показателей - это стратегическая система. Её создание невозможно без стратегии компании. Формулирование и реализация стратегии имеет важное значение для организации в условиях динамично развивающегося делового мира.

4. Отсутствие целей компании.

Руководство должно понимать и создавать ясные цели деятельности организации для построения системы ключевых показателей эффективности.

5. Недостаточное распределение времени.

Компании необходимо достаточно времени, чтобы разработать новые цели, индикаторы их измерения и внедрить систему сбалансированных показателей.

6. Последовательная практика управления.

Процессы управления компанией должны соответствовать стратегическим целям системы ключевых показателей эффективности.

7. Отсутствие новых показателей измерения эффективности.

Уже существующие показатели эффективности должны быть дополнены или заменены на новые разработанные показатели, чтобы осуществлять стратегию компании.

8. Терминология.

Каждый работник должен понимать терминологию, используемую системой ключевых показателей эффективности. Это важно для построения эффективных коммуникаций и обратной связи.

9. Отсутствие каскадирования.

Только каскадирование целей в карте сбалансированных показателей от топ-менеджеров до всех уровней компании позволит внести каждому работнику вклад в успех компании и построить эффективную систему сбалансированных показателей.

10. Преждевременные попытки связать ключевые показатели эффективности с бизнес-процессами.

Несвоевременные попытки создать связь между ключевыми показателями эффективности и такими бизнес-процессами как материальная мотивация персонала или бюджетирование, могут послужить причиной снижения эффективности применения сбалансированной системы показателей. Разработка применения показателей эффективности для других направлений должна производиться после построения сбалансированной системы показателей [3, с.318].

Руководители компании могут быть разочарованы в ключевых показателях эффективности ввиду того что контроль осуществляемый посредством показателей может быть неэффективным. Это может происходить из-за несоответствия показателей эффективности и стратегии:

Во-первых, стратегические цели могут быть не ясными. Решением этой проблемы является разработка стратегических целей согласно концепции SMART.

Во-вторых, выбор ключевых показателей эффективности может не соответствовать целям стратегии. В этой ситуации следует задать себе вопросы:

-Чего я хочу достичь?

-Как я этого достигну?

-Какой лучший способ измерить и отразить прогресс в достижении поставленных целей?

В – третьих, ключевые показатели эффективности могли быть выбраны, потому что наиболее легко применимы и знакомы. Ответом на этот вопрос может быть выбор именно ключевых критериев для измерения целей. В любом случае, усилия для того чтобы измерить достижение целей не должны быть больше чем польза от самих целей.

В – четвертых, ключевые показатели эффективности могут не соответствовать деятельности компании из-за того что менеджеры пытаются измерить популярные тренды в своей индустрии. Компания не должна выбирать те же показатели эффективности, что и конкуренты, потому что у всех игроков рынка разные стратегии и цели. Для решения этой проблемы, можно использовать бенчмаркинг для сравнения с конкурентами.

В-пятых, отсутствие пересмотра ключевых показателей эффективности после окончания цикла стратегического планирования. Условия рынка постоянно меняются, соответственно стратегия и ключевые показатели эффективности так же должны меняться, поэтому пересмотр стратегии и ключевых показателей эффективности необходимо проводить не реже, чем один раз в год [4, с.33].

Для эффективного функционирования Сбалансированной системы показателей важен непосредственно процесс её построения и внедрения. Часто совершаются ошибки на этапе внедрения ключевых показателей эффективности. Среди них можно выделить такие, как отсутствие вовлеченности персонала и информирования о проводимых изменениях. Система ключевых показателей разрабатывается привлеченными экспертами и спускается до работников компании как указание. В результате новая проект не воспринимается персоналом, возникает психологическое сопротивление, и следовательно снижается эффективность его применения. Необходимо привлекать для разработки сотрудников, путем создания рабочей группы с назначением одного эксперта осуществляющего консультационные услуги, так же важно постоянное информационное освещение внутри компании, в течении всего этапа разработки новых показателей эффективности. Полезным будет сбор предложений по разработке системы сбалансированных показателей от работников, так как это способствует вовлечению персонала и дает дополнительные сведения.

Немаловажна на этом этапе и поддержка высшего руководства компании с целью показать свою заинтересованность в проекте и его важность для организации.

На этапе практического применения ключевых показателей эффективности в организации могут отсутствовать статистика и расчеты динамики исполнения целей и показателей эффективности. Анализ статистических данных и динамики позволяет предупредить переоценку или недооценку результатов применения Сбалансированной системы показателей. Отсутствие обратной связи в процессе достижения поставленных целей так же негативно влияет на эффективность применения показателей эффективности. Руководителям необходимо обсуждать с сотрудниками возникающие проблемы с выполнением задач и оказывать поддержку сотрудникам на постоянной основе

. Руководство должно понимать какие существуют пробелы в компетенциях и эффективности работников и устранять их для того чтобы поставленные цели достигались.

Существует проблема формализма в отношении выполнения установленных процедур для учета и выполнения стратегических целей. Например, данные по ключевым показателям эффективности могут фиксироваться без анализа причин снижения или повышения и дальнейшей корректировки деятельности. Необходимо обсуждение и анализ изменений показателей эффективности. Так же частая смена стратегических целей и показателей эффективности отрицательно влияет на деятельность компании. Персонал должен быть оповещен заранее о предстоящих изменениях.

Система ключевых показателей эффективности стала применяться в Казахстане сравнительно недавно. В связи с этим, из-за отсутствия практического опыта внедрения и применения, а так же недостаточного уровня менеджмента, у многих организаций, решивших разработать и использовать систему сбалансированных показателей, возникает ряд проблем. Наиболее распространенными среди них являются: недостаточность обратной связи работникам, отсутствие каскадирования целей от руководителей до всех уровней работников, отсутствие сформулированной и внедренной стратегии, миссии и ценностей, отсутствие периодического пересмотра стратегии и показателей эффективности, отсутствие четкого понимания поставленных стратегических целей и системы сбалансированных показателей в целом. Для предотвращения подобных сложностей рекомендуется уделить особое внимание разработке методологии построения и внедрения сбалансированной системы показателей. На этапе разработке методологии необходимо максимально уделить внимание анализу существующих препятствий и неблагоприятных условий для устранения их в организации до внедрения показателей эффективности.

Тем не менее, при правильном построении и применении система ключевых показателей эффективности является сильным стратегическим инструментом, позволяющим вывести на более высокий уровень управление компанией. Система ключевых показателей успешно используется для оценки эффективности работников и бизнес-процессов, управления стратегией, контроля деятельности компании, материальной мотивации персонала и т.д. Сбалансированная система показателей может существенно повысить эффективность деятельности организации, мотивацию сотрудников и прибыльность компании.

Литература:

1. Роберт С. Каплан, Дэвид П.Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – Москва: Олимп – Бизнес, 2003-214с.
2. Дэвид Парменер. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Пер. с англ. – Москва: Олимп – Бизнес, 2009-250 с.
3. Пол Р.Нивен. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности./Пер. с англ.-Москва: Баланс Бизнес Букс, 2005-333 с.
4. Ветлужских Е. А. Разработка KPI в компании/ Е.А. Ветлужских.- Москва: Национальный Союз кадровиков, 2009-50 с.

References:

1. Robert S. Kaplan, David P.Norton. Sbalansirovannaya systema pokazateley . Ot strategy k deistviyu/ Moskva: Olimp-Biznes, 2003-214 s.
2. David Parmenter . Kluchivye pokazateli effektivnosti . Razrabotka, vnedrenye, primeneniye reshayushih pokazateley/-Moskva: Olimp-Biznes, 2009-250 s.
3. Pol R. Niven. Sbalansirovannaya systema pokazateley. Shag za shagom: maksimalnoe povisheniye effektivnosti/ -Moskva : Balans Biznes Books, 2005 - 333 s.
4. Vetluzhskih E.A. Razrabotka KPI v kompanyy/E . A. Vetluzhskih.-Moskva : Nasionalny Soyus kadrovikov, 2009-50 s.

Сведения об авторе:

Назарбекова А.Е.- магистрант по специальности деловое администрирование Almaty Management University, менеджер по персоналу ТОО «Компания «Жол жондеушы», г. Астана, ул. Кунаева д.12/1 тел.87758183733, e-mail:azhar_naz@mail.ru

Nazarbekova A.E.- student in the master's program in business administration at the Almaty Management University, human resources manager of Companya Zhol zhondeushi Ltd., 12/1, Kunaeva St., Astana, Tel.+77758183733, e-mail: azhar_naz@mail.ru

Назарбекова А.Е.- бизнес басқару мамандығының магистранты, Almaty Management University, «Компания «Жол жондеушы» ШЖД қызметкерлерінің менеджері, Астана қаласы, Кунаев көшесі, 12/1 үй, тел.87758183733, e-mail:azhar_naz@mail.ru