

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КРІ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ И В СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

**Алсу
КОЗЛОВА***

к.э.н. доцент, начальник отдела менеджмента качества ФГБОУ ВО «КНИТУ-КАИ», Казань, Российская Федерация, alsu_kozlova@mail.ru

**Елизавета
ШУРАЛЕВА**

студентка 2 курса КГАСУ, Казань, Российская Федерация, shelizaveta@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 13/03/2023

DOI: 10.52123/1994-2370-2023-1035

УДК 330.341.4

МРНТИ 06.56.01

Аннотация. КРІ является мощным инструментом в системе управления, использующимся для повышения соответствия целей стратегии и улучшения коммуникации за счет нахождения общего языка между работниками и руководителями, что в конечном счете приводит к улучшению результативности организации. Достижение этих целей отслеживается с помощью КРІ, которые по сути своей являются инструментом согласования деятельности работника непосредственно со стратегией организации. Ключевой показатель эффективности в статье рассматривается как показатель деятельности, включающий в себя с одной стороны результативность, с другой стороны эффективность. В данном случае под результативностью можно понимать какие-либо валовые показатели, которые четко определены количественно. Под эффективностью понимаются относительные показатели, у которых определенный результат всегда будет соотноситься с затратами того или иного ресурса.

Ключевые слова: качество, ключевые показатели деятельности (КРІ), менеджмент, оценка деятельности, результативность, эффективность, университет.

Аңдатпа. КРІ басқару жүйесіндегі қуатты құрал болып табылады, ол мақсаттардың стратегиямен сәйкестігін арттыру және қызметкерлер мен менеджерлер арасында ортақ тіл табу арқылы коммуникацияны жақсарту үшін қолданылады және өз кезегінде ұйымның тиімділігін арттыруға әкеледі. Бұл мақсаттарға қол жеткізу КРІ көмегімен бақыланады, олар негізінен қызметкерлердің қызметін ұйымның стратегиясымен тікелей сәйкестендіру құралы болып табылады. Мақалада қызметтің негізгі көрсеткіші бір жағынан нәтижелілікті, екінші жағынан тиімділікті қамтитын қызмет көрсеткіші ретінде қарастырылады. Бұл жағдайда тиімділік деп нақты сандық сипатталған кез-келген жалпы көрсеткіштерді түсінуге болады. Тиімділік деп белгілі бір нәтиже әрқашан белгілі бір ресурстың шығындарымен корреляцияланатын салыстырмалы көрсеткіштерді білдіреді.

Түйін сөздер: сапа, қызметтің негізгі көрсеткіштері (КРІ), менеджмент, өнімділікті бағалау, нәтижелілік, тиімділік, университет.

Abstract. KPI is a powerful tool in the management system used to improve the alignment of strategy goals and improve communication by finding a common language between employees and managers, which ultimately leads to improved organizational performance. The achievement of these goals is tracked using KPIs, which are essentially a tool to align employee performance directly with the organization's strategy. The key performance indicator in the article changes as an indicator of activity, realized on the one hand by efficiency, and on the other hand by efficiency. If there is a suitable efficiency, it is possible to determine any gross indicators that require consumption. Under the efficiency-relative indicators, in which the result will always be correlated with the costs of a particular resource.

Keywords: quality, key performance indicators (KPI), management, performance evaluation, performance, efficiency, university.

Введение

Успех каждой организации во многом определяется вкладом ее работников, а именно количеством затраченной на деятельность умственной и физической энергии. В условиях возрастающей

глобальной и местной конкуренции для любой организации крайне важно иметь лояльный, квалифицированный и мотивированный персонал, и не менее важно сохранить его. В настоящее время все больше и больше руководителей

* Автор для корреспонденции: А. Козлова, alsu_kozlova@mail.ru

приходят к пониманию того, что мотивированные и удовлетворенные работники могут значительно увеличить прибыль организации.

Стоит отметить, что отношения между двумя сторонами взаимозависимы: как работник влияет на успех организации, так и организация влияет на успехи работника. Важным фактором в этих отношениях является эффективность работника и его мотивация.

Оценить насколько эффективна деятельность того или иного работника в организации можно с помощью ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators или KPI). По своей сущности KPI являются измеримым набором метрик, которые оценивают ту деятельность работников, которая необходима для успешного текущего и будущего функционирования организации. На их основе может быть выстроена и действенная система мотивации персонала.

Отметим некоторую неоднозначность в используемом переводе «key performance indicators» как «ключевой показатель эффективности». Если с английскими словами «key» означающим «ключевой» и «indicators» - «индикаторы» или «показатели» все ясно, то перевод «performance» как «эффективность» не совсем корректен. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2015 определяет «performance» как результаты деятельности. Поэтому в целом рекомендовано трактовать этот

термин как «ключевые показатели деятельности». У понятия «деятельность» есть следующие характеристики согласно стандарту: «efficiency (эффективность) – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами» и «effectiveness (результативность) – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов» [1].

Материалы и методы

Термин «ключевые показатели эффективности» впервые применил Питер Друкер для определения достижения целей организации через эффективность ее работников. Свою концепцию управления по целям (Management by Objectives), он изложил в книге «Практика менеджмента» 1954 г. В этой работе Друкер выделил 8 аспектов, в соответствии с которыми должны ставиться цели: «положение на рынке; инновации; производительность; ресурсы; доходность (прибыльность); управленческие аспекты; персонал; социальная ответственность» [2].

Достижение этих целей отслеживается с помощью KPI, которые по сути своей являются инструментом согласования деятельности работника непосредственно со стратегией организации (Рисунок 1).

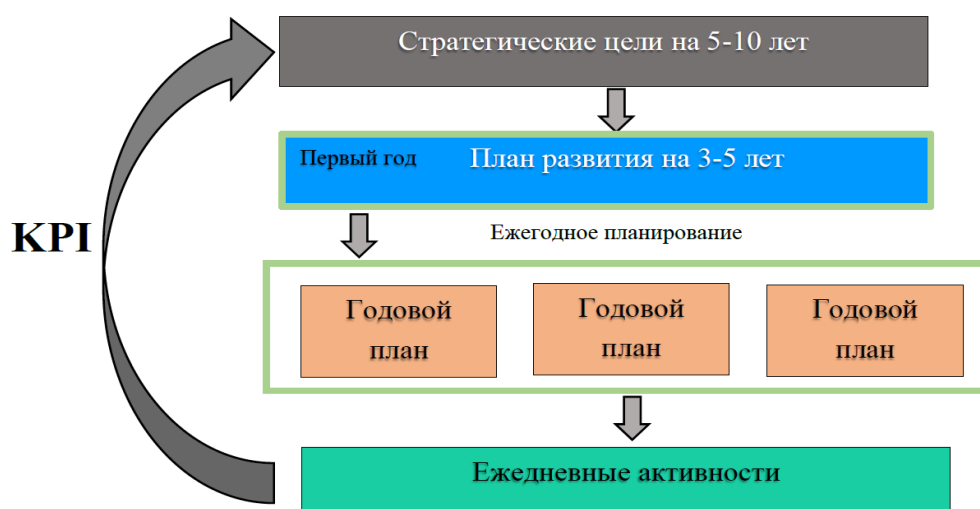


Рисунок 1 – Связь персонала со стратегией

Однако если раньше в методологии «Управление по целям» ориентация в KPI сводилась только к «достиг цели» или «не достиг цели», то сегодняшнее прочтение KPI тесно связано с Системой сбалансированных показателей (Balanced Score Card, BSC). BSC разработана Робертом Капланом и Дэвидом Нортон и представляет собой инструмент для стратегического управления производительностью. Эту методологию они представили в 1992 году. В результате исследования наиболее успешных бизнесов по всему миру, авторы определили схожие черты в их управлении. Каждый из лидеров обладал четким видением и стратегией, которые управлялись при помощи четырех ключевых областей: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. Каплан и Нортон формализовали эти подходы в ССП, создав перспективы, основанные на этих ключевых областях, таким образом обеспечивая баланс между финансовыми и не финансовыми показателями.

Перспективы отображают видение и стратегию организации, что в свою очередь ведет к созданию формализованной стратегической карты, описывающей стратегию компании в простых терминах и простом для понимания виде. Для каждой из перспектив формируется небольшое количество стратегических целей. Для определения успеха или провала для них устанавливаются целевые значения, и на

регулярной основе измеряется их достижение. Это измерение производится непосредственно с помощью ключевых показателей эффективности. Количество KPI должно быть небольшим, и вместе с тем они должны быть легки в понимании и быстро приводить к действию. Очевидно, что лучше всего фокусироваться на небольшом количестве вещей, которые окажут влияние на изменения, чем на множестве одновременно, т.к. последнее ведет к полному отсутствию положительного результата. Если стратегия обладает тремя целями, то достигнуть успеха можно во всех трех, если целей от четырех до десяти, то успех гарантирован только в одной или в двух целях, а если стратегия включает в себя более десяти, то высокая вероятность не достичь ни одной.

В основе системы сбалансированных показателей лежит определение критических факторов успеха, т.е. перечня проблем или аспектов работы компании и ее эффективности, которые определяют ее текущую жизнеспособность и благосостояние. На их основании непосредственно разрабатываются KPI, которые постепенно декомпозируются до подразделений и работников (рисунок 2). Вместе с тем следует подчеркнуть: так как факторы успеха определяются исходя из миссии, видения и стратегии компании, то ключевые показатели эффективности будут индивидуальными для каждой организации.

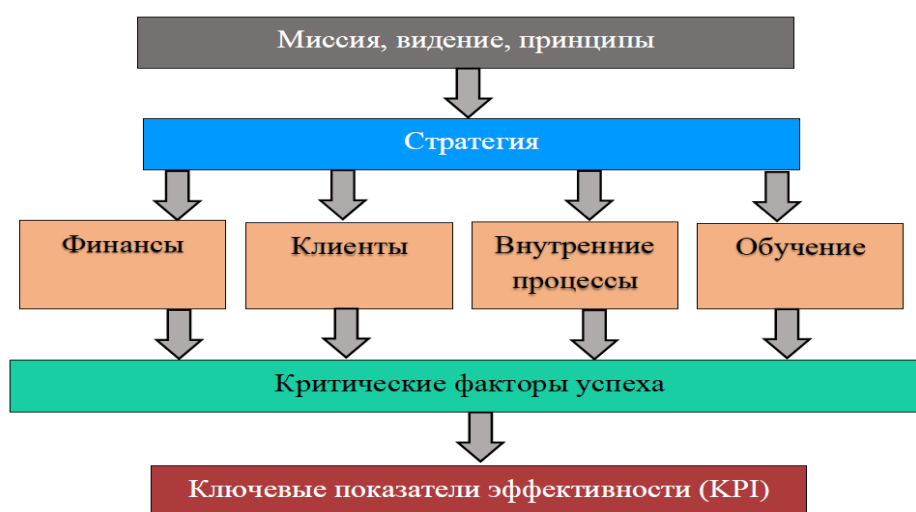


Рисунок 2 – Архитектура Сбалансированной системы показателей

Результаты

Таким образом, ССП стала очень мощным инструментом, используемым для повышения соответствия целей стратегии и улучшения коммуникации за счет нахождения общего языка между работниками и руководителями, что в конечном счете приводит к улучшению результативности организации.

Итак, всю совокупность ключевых показателей можно подразделить на:

- 1) KPI результата;
- 2) KPI затрат;
- 3) KPI функционирования;
- 4) KPI производительности;
- 5) KPI эффективности [4].

Несомненное преимущество внедрения KPI состоит в том, что, во-первых, ключевые показатели эффективности обеспечивают прозрачность деятельности внутри самой организации. С помощью KPI можно отследить цели практически любого уровня: от самых верхних до уровня самого последнего работника. Разумеется, что в таком случае руководитель хорошо понимает, что именно происходит на каждом из этих уровней.

Во-вторых, KPI реализуют возможность измерять результативность различных подразделений и отдельных должностей. Соответственно, в результате этой оценки может быть назначена определенная справедливая мотивация.

В-третьих, ключевые показатели эффективности позволяют в обратную сторону анализировать причины снижения результативности, либо отличия разных работников между собой. На практике зачастую именно внедрение KPI показывает, что в организации есть отдельные работники, которые оказываются наиболее эффективными, чем все остальные, и наоборот.

Однако справедливым будет отметить и недостаток, присущий системе KPI – это риск индивидуализации. Различная деятельность в организации зависит от взаимодействия между работниками. Но иногда KPI, последовательно разработанные для каждой должности, могут нарушить командное взаимодействие, так как каждый работник в фокусе внимания будет иметь

только свои индивидуальные показатели. Конечно, такая проблема возникает не всегда и зависит это от самого работника и взаимоотношений внутри коллектива. Если руководитель понимает, что возник такой «индивидуализирующий эффект», то его воздействие можно снизить или свети на ноль внедрением командных KPI, а также развитием корпоративной культуры.

Из всего вышесказанного можно выделить основные цели внедрения KPI в организацию:

- 1) приведение ежедневной деятельности работников в соответствие с целями организации и ее стратегией;
- 2) достижение более сбалансированной эффективности и результативности работников;
- 3) сравнение текущих показателей организации с ее прошлыми показателями или проведение сравнения с KPI других организаций, с целью получения информации о ее сильных или слабых сторонах по сравнению с конкурентами;
- 4) использование KPI в качестве ориентира для предоставления вознаграждений с целью мотивации работников к работе и достижению поставленных задач.

Так как основное внимание KPI непосредственно как системы управления человеческими ресурсами уделяется их измерению и оценке, то внедрение ключевых показателей эффективности дает много преимуществ организациям с точки зрения управления персоналом:

- 1) руководителям легче распределять вознаграждений и наказания;
- 2) направление деятельности работников становится четким и ясным;
- 3) руководителям легче принимать необходимые решения;
- 4) оценка деятельности работников становится более объективной;
- 5) возможность поощрять эффективных работников.

Методика Российская система высшего образования обладает фундаментальной научной базой, позволяющей готовить всесторонне развитого выпускника, однако наступившая информационная эра и глобализация в

образовании требуют его модернизации, применения новых подходов к организации деятельности высшей школы. Классические методики обучения (обучение с использованием бумажных учебников, традиционные лекции, семинары и т.д.) не в полной мере используют весь потенциал информационных технологий в образовании, доступный преподавателям и студентам уже сегодня. При использовании традиционных методик преподавания обучающиеся получают устаревшие, мало соответствующие современным реалиям сведения, которые не могут стать основой для будущей профессиональной деятельности. Важность разрешения проблемы соответствия уровня высшего образования тенденциям времени обуславливается мощным влиянием данного института на формирование личности, социальных групп, духовно-нравственного, экономического потенциала общества, на успешность адаптации человека в современном мире. Это обуславливает необходимость модернизации системы управления в системе высшего образования, развития инновационных направлений обучения, сочетающих в себе гибкость, масштабируемость, удобство получения знаний, доступность для обучающегося, базирующихся на современных информационных технологиях, способных удовлетворить потребности обучающегося в получении актуальной информации для профессионального и личностного роста.

Выводы

Развитие образовательной организации как университета «нового типа» требует разработки и реализации стратегии его развития и, следовательно, организационных изменений, направленных на его преобразование в гибкую и адаптивную систему управления.

Система управления в стратегии развития университета на долгосрочный период базируется на принципах менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2015: ориентация на потребителя, лидерство, вовлеченность работников, процессный подход, принятие решений, основанные на фактах, взаимодействие с заинтересованными

сторонами (стейкхолдерами), постоянное улучшение.

1. Процессный подход

Внедренная процессная модель управления в университет подразумевает деятельность, направленную на реализацию процессов с максимальной возможной эффективностью при заданных ограничениях (человеческих, материальных, нематериальных, финансовых ресурсов).

Для качественного и эффективного решения задач планирования и совершенствования деятельности университета, осуществляются множество аналитических мероприятий, в том числе моделирование и анализ имеющихся процессов.

Структура процессов университета является сложной системой, так как его деятельность включает в себя исполнение десятков тысяч согласованных функций и операций.

Современная система управления университета объединяет в себе организационную структуру, структуру документации и информационную структуру, а также процессы, влияющие на качество всех видов деятельности. В качестве примера можно предложить следующую последовательность и взаимодействие процессов: Управление системой менеджмента качества, Организация и реализация образовательной деятельности, Управление молодежной политикой и воспитательной работой, Проведение научных исследований и выполнение научных работ, Процессы, добавляющие ценность.

В сложившихся условиях рынка университет самостоятельно решает, как и в каких целях использовать имеющиеся в наличии ресурсы: трудовые, финансовые, материально – технические, информационные и т.д. Все данные ресурсы должны эффективно использоваться в системе управления, поэтому экономическая ответственность, которую несет университет, направлена именно на эти аспекты.

2. Оптимизация документированной информации

Действующая в настоящее время система менеджмента качества университета включает множество управленческих процедур,

непосредственно связанных с процессом документирования информации. Из-за большого количества этих процедур и сильной взаимосвязи между ними безупречное внедрение системы менеджмента качества такого размера и сложности в определенной степени затруднено.

Матрица компетенций – простой и удобный инструмент для наглядного отображения распределения полномочий и ответственности в рамках проекта или процесса. Чаще всего матрица компетенций представляет собой таблицу, где по горизонтали расположены действующие процессы, протекающие в университете, а по вертикали – конкретные люди или роли. Такая матрица помогает избежать ситуаций, когда непонятно, кто принимает решения, кто выполняет работу, кто несет ответственность.

Матрица распределения ответственности разрабатывается и анализируется для различных уровней управления в соответствии с декомпозицией процессов и организационной структуры. Таким образом, столбцы и строки матрицы представляют собой вложения (иерархию) и предстает полная проекция структурных подразделений на процессы университета.

3. Внедрение KPI в систему управления на основе анализа целей в области качества университета

Процессный подход позволяет выделить процессы, в наибольшей степени влияющие на достижение целей университета. Цели университета формируются на основании запросов стейкхолдеров и с учетом степени «зрелости» системы управления.

KPI является мощным инструментом

в системе управления, используемым для повышения соответствия целей стратегии и улучшения коммуникации за счет нахождения общего языка между работниками и руководителями, что в конечном счете приводит к улучшению результативности организации.

Достижение этих целей отслеживается с помощью KPI, которые по сути своей являются инструментом согласования деятельности работника непосредственно со стратегией университета.

Система мотивации на основе KPI – это та технология, которая при правильном подходе способна значительно продвинуть университет вперед. Ключевые показатели эффективности отражают характер связей, которые присущи университету, а правильно определенные KPI дают возможность всем работникам понять и отследить эти связи. Работая как мотивирующий механизм, система KPI, во-первых, дает возможность измерять эффективность и результативность, во-вторых – фокусировать усилия на поставленных целях, а в-третьих – связать внешнюю и внутреннюю мотивацию работников с переменной частью вознаграждения.

Таким образом, любая организация, желающая достичь успеха, должна не только корректно расставлять приоритеты своей деятельности и грамотно устанавливать конечные цели, но и мотивировать работников на эффективное выполнение работы, а также правильно оценивать эту эффективность, чтобы в дальнейшем распределять вознаграждение в соответствии с результатами такой оценки.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (Издание с Поправкой) от 28 сентября 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 09.03.2023).
2. Миссия и цели организации // Catback.ru. Справочник для экономистов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.catback.ru/articles/theory/strman/mission.htm?> (дата обращения: 10.03.2023).
3. Система KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi> (дата обращения: 10.03.2023).
4. Шишкин А. Н. К вопросу о формировании стратегии на предприятиях / А. Н. Шишкин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-3(69). – С. 205-208.
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования от 28 сентября 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394?ysclid=13pn8nujgj>

(дата обращения: 7.04.2022).

6. ГОСТ Р ИСО 9004-2019 Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации от 20 августа 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200167117> (дата обращения: 10.04.2022).

REFERENCES

1. GOST R ISO 9000-2015 Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozheniya i slovar' (Izdanie s Popravkoj) ot 28 sentyabrya 2015. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (data obrashcheniya: 09.03.2023).
2. Missiya i celi organizacii // Catback.ru. Spravochnik dlya ekonomistov [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <http://www.catback.ru/articles/theory/strman/mission.htm?> (data obrashcheniya: 10.03.2023).
3. Sistema KPI (Key Performance Indicator): razrabotka i primeneniye pokazatelej biznes-processa. Pokazateli effektivnosti [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi> (data obrashcheniya: 10.03.2023).
4. SHishkin A. N. K voprosu o formirovanii strategii na predpriyatiyah / A. N. SHishkin // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2020. – № 11-3(69). – S. 205-208.
5. GOST R ISO 9001-2015 Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya ot 28 sentyabrya 2015 [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394?ysclid=l3pn8nuygj> (data obrashcheniya: 7.04.2022).
6. GOST R ISO 9004-2019 Menedzhment kachestva. Kachestvo organizacii. Rukovodstvo po dostizheniyu ustojchivogo uspekha organizacii ot 20 avgusta 2019 [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://docs.cntd.ru/document/1200167117> (data obrashcheniya: 10.04.2022).

МАҚСАТТАР БОЙЫНША БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНДЕ ЖӘНЕ ТЕҢДЕСТІРІЛГЕН КӨРСЕТКІШТЕР ЖҮЙЕСІНДЕ КРІ ПАЙДАЛАҢУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

Алсу КОЗЛОВА, э.ғ.к., доцент, «КНИТУ-КАИ» федералдық мемлекеттік бюджеттік жоғары оқу орнының сапа менеджменті бөлімінің бастығы, Қазан, Ресей Федерациясы, alsu_kozlova@mail.ru
Елизавета ШУРАЛЕВА, ҚГАМУ 2 курс студенті, Қазан қаласы, Ресей Федерациясы, shelizaveta@mail.ru

FEATURES OF THE USE OF KPI IN THE MANAGEMENT SYSTEM BY OBJECTIVES AND IN THE BALANCED SCORECARD

AIsu KOZLOVA, candidate of economic sciences, docent, head of the department of quality management of FGBOU VO «KNITU-KAI», Kazan, Russia, alsu_kozlova@mail.ru
Elizaveta SHURALEVA, 2nd-year student of KGASU, Kazan, Russia, shelizaveta@mail.ru