

И. Н. Носырева

Магистрант

Факультет бизнеса и менеджмента

Байкальской международной бизнес-школы

Иркутского государственного университета

СИСТЕМА КРІ – ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ?

В последнее время мы часто узнаем из источников СМИ о повсеместных попытках внедрения системы КРІ, а также о том, что правительство России намеренно внедрить систему КРІ в образовательный сектор. Но очень немногие понимают, о чем идет речь, зачем это нужно, и как это отразится на учреждениях, персонале и образовании в целом. В данной статье автор попытается разъяснить суть системы КРІ и разобраться, действительно ли нужна данная методика университетам.

Так что же собой представляет система KPI? И что изменится в организации с её внедрением?

Человечество всегда пыталось измерить разные вещи, «оцифровать» какие-либо параметры, данные, более того, свести эти данные в некую систему, которая способствовала бы эффективному использованию ресурсов, упорядочиванию каких-либо процессов, достижению результатов. Прежде всего, это коснулось естественнонаучных, точных и экономических наук, в том числе и менеджмента. По мнению Мильнера, организация – это открытая система, в которой есть свои входы и выходы, и все процессы взаимосвязаны. Организация взаимодействует с внешней средой, приспосабливаясь к ней, находя в ней необходимые ресурсы и пытаясь удовлетворить её потребности. Чтобы это взаимодействие происходило на благо обеим сторонам, управляя организацией необходимо систематизировать все внутренние процессы, найти слабые и сильные стороны, контролируя при этом качество выполняемых работ. Зачем это нужно? Ответов немного, так как многие организации хотят одного и того же: минимизация издержек, рост прибыли, удержание клиентов. Иначе говоря, это цели организации. Конечно, цели бывают разными в зависимости от характера деятельности компании. Но независимо оттого, чего хотят те или иные организации, для достижения этих целей они разрабатывают стратегии, в которых излагаются пути дальнейшего развития компании. И тут важно донести до сотрудников информацию, что конкретно им нужно сделать, чтобы вместе с организацией достигнуть поставленных целей. Перед персоналом нужно поставить ясные цели, которых они, приложив усилия, смогли бы достигнуть. Ведь кто как не команда компании будет работать в указанном направлении? Существуют разные концепции управления, инструменты, при помощи которых можно не только донести цели организации до работников, но и контролировать, выполняются ли эти цели, насколько эффективно работник вкладывает свой труд для достижения целей. Одна из таких систем строится на показателях KPI, преимущество которой перед другими в том, что её можно увязать с системой мотивации персонала. А с такой финансовой поддержкой, система KPI – мощный инструмент в управлении не только персоналом, но и бизнес-процессами всей организации. Речь идет о системе KPI, определение которой автор позаимствовал: «KPI – (Key performance indicators) – перевод с англ. ключевой показатель эффективности – это параметр, позволяющий определить, насколько хорошо данная компания или индивидуум выполняет тактические или стратегические цели, критически важные для текущего или будущего успеха вашей компании» [2].

Как пишет автор статей по мотивации на основе KPI Олег Кулагин, KPI – это разновидность оплаты по результатам работы (PRP, Pay Related Performance), который еще в Конституции СССР 1936 г. был зало-

жен как замечательный принцип социализма: «От каждого по способностям, каждому по труду», парадоксально ставший актуальным именно в условиях рыночной экономики [4].

В продолжение темы упомянутый автор называет следующие задачи КРІ:

- определение целей для сотрудников компании;
- оценка деятельности сотрудников;
- определение вознаграждения сотрудников по результатам их деятельности.

Задача руководства состоит в том, чтобы показать сотруднику прямую зависимость между достижением поставленных перед ним целей и размером последующего вознаграждения. И смысл именно в том, чтобы цели были понятны не только менеджерам верхнего звена, но и сотрудникам на операционном уровне.

Нужно отметить, что систему КРІ можно использовать не только как способ мотивации, но и как инструмент стратегического и операционного контроллинга. Потому что именно по КРІ руководство организации контролирует ход выполнения поставленных задач на всех уровнях организационной иерархии и в случае необходимости может внести корректирующие действия. «Показатель, которым оценивается результативность и эффективность действий, процессов и функций управления, эффективность конкретной производственной, технологической и т. п. системы, т. е. степень достижения поставленных целей – это и есть КРІ» [3].

Другое дело, что на базе КРІ можно построить грамотную систему материального стимулирования. Система мотивации включает в себя материальные и нематериальные способы стимулирования. Среди материальных стимулов в свою очередь различают денежные и неденежные стимулы. «К денежным стимулам относятся заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, ссуды на строительство жилья и другие, к неденежным – условия бытового обслуживания на предприятии, санитарно-гигиенические условия, предоставление путевок на отдых и лечение, организация труда и др.» [1]. Систему КРІ логично связать с денежным стимулированием и разработать систему премирования по результатам деятельности сотрудников. Однако в практике компаний случается, что данная система помимо денежного стимулирования представлена в связке с нематериальными стимулами, например, с профессиональным ростом.

В одном из источников опубликована следующая информация: «В 2004 г. Harvard Business Review опубликовала результаты исследования, проведенного с целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний. Оказалось, что в среднестатистической компании 5 % сотрудников всегда работают хо-

рошо, столько же (5 – 7 %) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88 % всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения» [2].

Таким образом, система оплаты труда на основе КРІ позволяет [5]:

- обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации;
- оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом;
- ориентировать персонал на достижение требуемых результатов;
- управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.

А. К. Клочков [2] приводит пять аргументов в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала:

1) 100 %-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

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

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

5) 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».

Для вузов непродуманная система мотивации достаточно актуальная проблема, так как многие рядовые сотрудники вузов России получают мизерную заработную плату, которая никак не мотивирует их качественно и эффективно выполнять свои обязанности, не говоря уже о целях организации. Что касается премиальной составляющей, то она в основном выдается бессистемно, от случая к случаю, а порой даже и несправедливо. Правительство пытается решать проблему заработной платы, время от времени повышая ставку базового оклада преподавательскому составу, но этого недостаточно. Во многих регионах страны, заработные платы преподавателей и сотрудников вузов ниже среднего уровня по региону. Руководителям вузов необходимо решать данную проблему самостоятельно, а не надеяться на правительство. Ведь даже у государственных вузов существует возможность получать прибыль от

платных услуг и при грамотном распределении ресурсов найти возможность отчисления средств в премиальный фонд. Реалии нынешнего времени требуют создания такой системы стимулирования, которая была бы направлена на развитие потенциала персонала, на более эффективное выполнение работы.

Среди скептиков бытует мнение, что система КРІ применима только для коммерческих структур или подразделений, деятельность которых напрямую влияет на прибыль компании. Это относится, например, к отделам продаж, сбыта, рекламы, обслуживания клиентов. Однако такое мнение ошибочно. На мой взгляд, КРІ можно внедрять в любой организации, имеющей свои цели для развития. Перед каждым подразделением и должностным лицом можно поставить такие задачи, выполнение которых поможет организации в достижении стратегических целей. Как уже было сказано выше, в организации все процессы взаимосвязаны, и оттого насколько эффективно и качественно будет выполнена работа того или иного отдела зависит не только прибыль организации в краткосрочном периоде, но и достижение долгосрочных целей. Система КРІ как раз и предназначена для улучшения качества бизнес-процессов, повышения эффективности работы персонала независимо от занимаемой должности и профессии, а в увязке с системой вознаграждения, для повышения удовлетворенности оплатой труда.

В завершение можно добавить, что система КРІ вполне применима для образовательных учреждений. А будет ли она эффективна, это уже вопрос грамотной разработки, внедрения и последующего отлаживания данных показателей. Конечно, финансовое стимулирование – и это ещё не вся система мотивации. В идеале в организации должны присутствовать как материальные, так и нематериальные способы мотивации, но в настоящее время проблема справедливого финансового вознаграждения самая острая и актуальная в образовательном секторе, которую необходимо решать тем или другим способом. Предлагаемую систему стимулирования нужно рассматривать как один из возможных вариантов для решения данного вопроса.

Список литературы

1. URL: http://infomanagement.ru/lekciya/Klassifikaciya_stimulov.
2. URL: <http://lib.rus.ec/b/218866/read>.
3. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_4114/.
4. URL: <http://hr-portal.ru/article/chto-takoe-oplata-po-rezultatam-raboty>.
5. URL:

http://www.elitarium.ru/2011/04/01/print:page,1,kljuchevy_e_pokazateli_jeffektivnosti.html.