

4. *Dobrolyubova E.I., Klochkova E.N., Yuzhakov V.N.* Gosudarstvennye programmy v regionakh: analiz praktiki i rekomendatsii. M.: Delo, 2016. 172 s.
5. *Klimenkov G.V., Kukor B.L.* Kompleksnaya otsenka protsessa strategicheskogo upravleniya promyshlennost'yu regiona // Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika. 2017. № 3 (21). S. 42–49.
6. Kontseptsiya effektivnogo predprinimatel'stva v sfere novykh reshenij, projektov i gipotez. M.: Dashkov i K, 2018. 641 s.
7. Povyshenie innovatsionnoj aktivnosti promyshlennykh predpriyatij. M.: Nauchnyj konsul'tant, 2018. 350 s.
8. Rossijskij eksportnyj tsentr. URL: www.exportcenter.ru (data obrashcheniya: 28.02.2019).
9. Strategii makroregionov Rossii: metodologicheskie podkhody, priority i puti realizatsii / pod red. A.G. Granberga. M.: Nauka, 2004. 720 s.
10. Strategicheskoe planirovanie: problemy i perspektivy realizatsii v sisteme gosudarstvenno-go upravleniya ekonomikoj. M.: GUP «Ekonomika», 2012. 300 s.
11. *Sukharev O.S.* Promyshlennost' Rossii: dve strategicheskie zadachi reindustrializatsii // Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya. M.: INION RAN, 2018. S. 224–230.
12. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki. URL: www.gks.ru (data obrashcheniya: 28.02.2019).

DOI: 10.25586/RNUV9276.19.02.P.058

УДК 331.1

М.И. Зданович

КРІ КАК ЧАСТЬ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Посвящено внедрению системы оценки и управления, основанной на КРІ, которая позволит повысить управляемость и контролируемость бизнеса, согласовать деятельность функциональных подразделений компании со стратегическими целями. Описываются факторы, способствующие успешной реализации данной системы, рассматриваются проблемы, возникающие в процессе разработки и внедрения КРІ и требующие тщательной проработки. Отмечается, что решение о внедрении в компании системы КРІ принимается руководством исходя из возможностей, целей и особенностей конкретной организации. Делается вывод о значимости не только индивидуальных факторов, но и общих плюсов и минусов технологии в процессе ее реализации.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, КРІ, система мотивации, стратегическое управление, управление по целям, система сбалансированных показателей.

M.I. Zdanovich

KPI AS PART OF AN ORGANIZATION'S ASSESSMENT AND MOTIVATION SYSTEM

Dedicated to the implementation of the KPI-based assessment and management system, which will improve the manageability and controllability of the business, align the activities of the company's functional divisions with the strategic goals. The factors that contribute to the successful implementation of

Зданович М.И. КPI как часть системы оценки и мотивации персонала организации

this system are described, problems arising in the process of developing and implementing KPIs and requiring careful study are considered. It is noted that the decision to implement a KPI system in a company is made by management based on the capabilities, goals and features of a particular organization. The conclusion is made about the significance of not only individual factors, but also of the common advantages and minuses of the technology in the process of its implementation.

Keywords: Key Performance Indicators, KPI, motivation system, strategic management, target management, Balanced Scorecard.

KPI (англ. Key Performance Indicators, KPI – ключевые показатели результата деятельности) – система оценки результатов деятельности персонала на основе сбалансированных показателей, позволяющих объективно и оперативно контролировать и измерять эффективность деятельности, а также строить качественную систему оплаты труда. Можно также сказать, что KPI – это инструмент измерения поставленных целей, система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

Система оплаты труда, основанная на KPI, позволяет оценить эффективность как отдельного сотрудника, так и всего под-

разделения и организации в целом. Разработка и внедрение такой системы является прикладным инструментом мотивации, которая становится важнейшим фактором результативности работы [1].

Наиболее популярной методикой, использующей KPI, в нашей стране стала Balanced Scorecard (BSC) – сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Р.С. Капланом и Д.П. Нортон [3]. Данная методика предполагает рассмотрение организации с четырех перспектив и разработку целей, критериев (KPI), задач и инициатив (действий) по отношению к каждой из этих точек зрения. Отообразим перспективы ССП на рисунке 1.



Рис. 1. Система сбалансированных показателей

Как видим, ССП включает нефинансовые стратегические меры, позволяющие сосредоточиться на долгосрочном успехе за счет инвестиций в клиентов, поставщиков, сотрудников, процессы, технологии и инновации. Система развивалась на протяжении многих лет и в настоящее время считается полностью интегрированной стратегической системой управления.

Рассматривая КРП как способ измерения достижения целей в ССП, отметим структуру «Девять шагов к успеху», разработанную Balanced Scorecard Institute [3]. Это практический подход к разработке стратегической системы планирования и управления на основе ССП с использованием КРП (рис. 2).

А.К. Клочков выделяет характеристики эффективно работающих КРП (рис. 3) [2, с. 8–9].



Рис. 2. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей

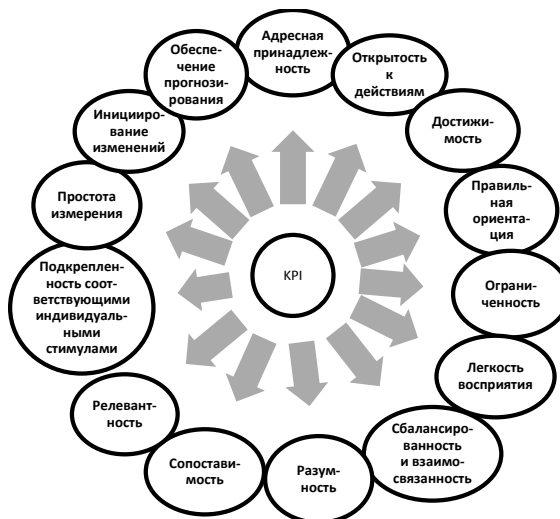


Рис. 3. Характеристики эффективных КРП

Зданович М.И. КРІ как часть системы оценки и мотивации персонала организации

Рассмотрим систему КРІ, внедренную на этапе развития компании, предоставляющей услуги в области сервиса. Система КРІ начала разрабатываться в 2013 г. при непосредственном участии автора данного исследования. На тот момент система мотивации сотрудников в компании отсутствовала полностью, линейные сотрудники получали фиксированную оплату (почасовую), размер которой был обозначен в трудовом договоре. Развитие компании, увеличение числа сотрудников и выручки (и в то же время рост количества нарушений дисциплины, связанных с «теневыми» доходами работников), а также осознанная руководством необходимость мотивировать линейных сотрудников привела к разработке мотивационной программы. Утвержденная в 2014 г., она действует по настоящее время.

В рамках данной программы экономистом по труду и заработной плате разработаны счетные карты КРІ для линейных сотрудников операционного департамента компании, занимающих должности «менеджер», «старший официант», «официант», «бармен».

Качественными показателями счетной карты для менеджера являются (суммарно по бригаде): наличие благодарностей (не менее 8 за месяц), что составляет 10 баллов, и отсутствие жалоб, а также контроль работы сотрудников (40 баллов). Процессные показатели: соблюдение технологического процесса обслуживания, бизнес-процессов и стандартов компании (20 баллов), правильность оформления, наличие сопроводительной документации на продукцию, своевременное предоставление и корректность оформления отчетной документации (по 15 баллов за каждый показатель). Для официанта и бармена качественными показателями являются: наличие благодарностей (10 баллов), отсутствие жалоб

(50 баллов), а процессный показатель один – соблюдение технологического процесса обслуживания, бизнес-процессов и стандартов компании (40 баллов; персонально по каждому сотруднику).

Рассматривая систему КРІ данной компании на примере счетных карт сотрудников операционного департамента, отметим, что, согласно мотивационной программе, выполнение месячного плана по выручке, плана по средней рейсовой выручке и плана по продажам горячих напитков является условием начисления бонусной части. Размер бонуса корректируется в соответствии с суммой баллов, набранных по карте КРІ. Сумма бонуса N для каждого сотрудника рассчитывается по формуле

$$N = (\text{БМВ} \times \%B \times P + \text{БМГН} \times \%ГН \times P) \times 0,01\Pi - Д + Б\%$$

где БМВ – бонус (333 руб.) за 1 фактический рейс, отработанный в бригаде, при условии выполнения бригадой месячного плана продаж; %B – процент выполнения плана по выручке, %; P – количество фактически отработанных рейсов; БМГН – бонус (167 руб.) за 1 фактический рейс, отработанный в бригаде, при условии выполнения плана по горячим напиткам; %ГН – процент выполнения плана по продаже горячих напитков, %; Π – итоговое количество баллов по карте КРІ; Д – сумма или процент корректировки за дисциплинарные взыскания; Б% – бонус от выручки (утверждается приказом генерального директора).

Анализируя КРІ сотрудников операционного департамента, оценим их сильные и слабые стороны, используя подход А.К. Клочкова (см. рис. 3):

1) адресная принадлежность – соблюдается адресность и структурная соподчиненность (карта старшего официанта

содержит показатели официантов первого и бизнес-классов, карта менеджера – показатели старшего официанта и сотрудников экономкласса);

2) ориентация – отчетливо прослеживается ориентация компании на качество работы и обслуживания, однако для ряда сотрудников это не будет иметь значения при невыполнении финансовых показателей;

3) достижимость – в счетных картах содержатся самые жесткие значения показателей (отсутствие жалоб, например), что в целом затрудняет их выполнение;

4) открытость к действиям – улучшить ряд показателей в течение месяца невозможно (т.е. при наличии одной жалобы первого числа месяца сотрудники лишаются от 40 до 50 баллов и ситуацию ничто не исправит);

5) карта КРІ рядовых сотрудников, в том числе и менеджеров, не включает выполнение финансовых показателей, они появляются только в картах руководящих сотрудников; при этом счетные карты содержат показатели, которые трудно оценить количественно (наличие и правильность оформления той же документации, например) и по которым не установлены плановые значения;

6) малое количество показателей, что делает карту понятной и удобной для подсчетов, однако в ней содержатся очень общие показатели (соблюдение технологического процесса и всех бизнес-процессов компании);

7) в целом карты взаимосвязаны, не противоречат друг другу, но включают в себя некоторые положения должностных инструкций (соблюдение бизнес-процессов компании, наличие документации, своевременность и правильность оформления документации);

8) выполнение показателей карты в целом должно способствовать улучшению

качества обслуживания и снижению количества нарушений;

9) показатели, содержащиеся в картах, скорее мотивируют сотрудника на строгое следование правилам и инструкциям, нежели на творческий, инициативный подход к работе;

10) в целом показатели сопоставимы и разумны, однако нарушения технологического процесса, бизнес-процессов и стандартов компании, являющиеся показателями КРІ, влекут за собой наложение дисциплинарного взыскания приказом генерального директора (вне рамок системы КРІ). Этими же приказами зачастую устанавливается снижение или неначисление бонуса сотруднику, что означает, что за проступок работник будет наказан дважды или же он может относиться к двум показателям КРІ.

Добавим, что расчет баллов по КРІ связан с определенными трудностями, возникающими в силу специфики деятельности компании и непроработанности некоторых организационных процессов. В частности, проблемы связаны с необходимостью обработки большого количества бумажных документов (заданий на рейс), в которых могут быть допущены непреднамеренные ошибки (опечатки), а также с высокой мобильностью сотрудников (в основном в связи с производственной необходимостью). Например, один и тот же сотрудник в течение отчетного периода может работать на различных позициях и в различных бригадах, причем такие переходы оформляются документально только в случае замещения должностей менеджера и старшего официанта. Для остальных сотрудников они отражаются в графике работы и заданиях на рейс. Соответственно, для правильного расчета бонуса экономисту по труду и заработной плате приходится обработать все эти документы, которые зачастую содержат противоречия.

Зданович М.И. КРІ как часть системы оценки и мотивации персонала организации

Как видно из проведенного анализа, система расчета и карты КРІ имеют больше недостатков, чем достоинств, нарушают некоторые базовые принципы построения системы КРІ, требуют переработки.

Проанализировав систему КРІ, разработанную и внедренную в компании, мы выявили, что она нуждается в кардинальном пересмотре в перспективе стратегических целей компании. Фирма ставит своей основной миссией удовлетворение потребности клиентов в качественном сервисе и заявляет в рамках одного из своих преимуществ вовлеченность всего коллектива в достижение целей. Однако на практике в компании не создана система, объединяющая работу коллектива вокруг достижения целей. Система КРІ, к примеру, используется лишь для оценки линейных сотрудников и их непосредственного руководства. Для остального административно-управленческого персонала КРІ не разработаны. Существующие КРІ были внедрены более 4 лет назад и нуждаются в пересмотре для создания системы взаимосвязанных и сбалансированных показателей оценки достижения целей компании в деятельности каждого сотрудника. С данной позиции автором предложены следующие рекомендации:

1. Разделить бонус по выручке и КРІ или же сделать выполнение плана по продажам (выручке) частью КРІ линейных сотрудников. В нынешних условиях невыполнение плана по выручке автоматически делает ненужным расчет баллов по КРІ, так как бонус по ним все равно не будет начислен. Данная рекомендация скорее относится ко всей мотивационной программе, которая нацелена по факту на увеличение прибыли, а не на создание качественного сервиса, что постулирует в качестве своей цели компания.

2. Дополнить показатели, оценивающие качество сервиса. Отсутствие жалоб и на-

личие установленного количества благодарностей недостаточно информативны в оценке качества, индивидуального подхода, креативности и инициативности сотрудников.

3. Устранить противоречия, содержащиеся в картах (один и тот же поступок может быть отнесен к двум показателям), уточнить общие показатели, четко прописать их и разработать шкалу измерения.

4. В отношении жестких показателей ввести шкалу их выполнения, а также продумать возможность компенсации одних показателей другими.

5. Отразить в картах КРІ линейных сотрудников специфику работы в команде, так как достижение целей возможно лишь общими усилиями бригады, менеджера и руководства.

6. При расчете необходимо уходить от бумажных носителей к практически полной автоматизации. Для этого следует внедрять мобильные автоматизированные системы учета рабочего времени, а также программное обеспечение, способное оперативно собирать информацию о расстановке сотрудников каждой бригады в каждом рейсе. Это значительно упростит расчеты, сведет к минимуму возможность ошибок и нестыковок. Такие меры, безусловно, требуют времени и финансовых затрат, однако использование автоматизированных систем учета позволит объективно рассчитывать рабочее время сотрудника, оперативно собирать информацию для расчетов, а также, к примеру, использовать КТУ для оценки работы сотрудников бригады, что в целом приведет к положительным финансовым результатам и повысит удовлетворенность сотрудников.

7. Наконец, разработать и внедрить карты КРІ для всех подразделений компании как часть ССП, руководствуясь основными принципами создания данной системы.

Итак, КРІ продолжает активно развиваться и совершенствоваться, являясь не только методом оценки сотрудников компании, но и способом измерения достижения целей компании, в том числе финансовых, эффективности деятельности компании с точки зрения клиентов и дру-

гих заинтересованных сторон, эффективности внутренних процессов и организационного потенциала (человеческий капитал, инфраструктура, технологии, внутренняя культура и другие возможности), которые представляются ключевыми для достижения прорывных результатов.

Литература

1. Зданович М.И. Внедрение системы КРІ: осознанная необходимость и проблемы реализации // Цивилизация знаний: российские реалии: труды XVIII Международной научной конференции. Ч. 1. М.: РосНОУ, 2017.
2. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов: учебник. М.: Эксмо, 2010. 103 с.
3. Balanced Scorecard Basics. URL: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard> (date of the application: 22.12.2018).

Literatura

1. Zdanovich M.I. Vnedrenie sistemy KPI: osoznannaya neobkhodimost' i problemy realizatsii // Tsvilizatsiya znaniy: rossijskie realii: trudy XVIII Mezhdunarodnoj nauchnoj konferentsii. Ch. 1. M.: RosNOU, 2017.
2. Klochkov A.K. KPI i motivatsiya personala. Polnyj sbornik prakticheskikh instrumentov: uchebnik. M.: Eksmo, 2010. 103 s.
3. Balanced Scorecard Basics. URL: <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard> (date of the application: 22.12.2018).

DOI: 10.25586/RNU.V9276.19.02.P.064

УДК 338.486

Махлюф Агяд

ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ
(НА ПРИМЕРЕ СИРИЙСКОЙ АРАБСКОЙ РЕСПУБЛИКИ)

Рассмотрено понятие конкурентоспособности гостиничных предприятий. Описаны факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности гостиничных услуг. Показана роль информационно-коммуникационных технологий в повышении конкурентоспособности гостиничных предприятий. Выявлено и обосновано видение стратегии, которая должна применяться в Сирии для повышения конкурентоспособности гостиничного бизнеса.

Ключевые слова: информационные технологии, повышение конкурентоспособности, гостиничные предприятия, условия нестабильности.