

МОНОГРАФИЯ

1919

ЛЕТ  
100

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ КРІ

Под редакцией

М.В. Полевой, Е.В. Камневой, М.М. Симоновой



ИЗДАТЕЛЬСТВО  
ПРОМЕТЕЙ

УДК 330.001.89  
ББК 88.4  
О 93

**Авторский коллектив:**

М.В. Полевая, Ю. М. Грузина, Е.В. Камнева, Э.В. Сухов, В. В. Власов, А.В. Буянова, А.А. Лосев, И.В. Корнеева, П.В. Дубовая, М.М. Симонова, С.А. Полевой, Д.В. Симутова, М.А. Хутова, А.С. Гибадулина

**Рецензенты:**

*Долженкова Ю.В.*, доктор экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации;

*Чайникова Л.Н.*, доктор экономических наук, доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова;

*Бутырина С.А.*, кандидат философских наук, доцент, Московский государственный институт индустрии туризма имени Ю.А. Сенкевича.

О 93      **Оценка эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования на основе КРІ: Монография / М.В. Полевая [и др.]; под ред. М.В. Полевой, Е.В. Камневой, М.М. Симоновой. — М.: Прометей, 2019. — 218 с.**

ISBN 978-5-907166-64-6

В монографии рассмотрены актуальные проблемы, связанные с разработкой ключевых показателей системы КРІ для оценки эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования и научных организаций; проанализированы и обобщены результаты исследования практики применения КРІ в образовательных организациях; сформулированы предложения по совершенствованию законодательства в области оценки эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования и научных организаций путем внедрения системы КРІ.

Монография предназначена для руководителей кадровых подразделений, научных работников, преподавателей, аспирантов, докторантов и студентов высших учебных заведений. Материалы монографии могут быть использованы в учебном процессе при чтении курсов: «Современные технологии управления человеческими ресурсами организации», «Управление вознаграждением», «Оценка персонала», «Управление персоналом», «Психология управления», «Психология труда», «Организационная психология» и др.

Монография подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета 2018 г.

© Коллектив авторов, 2019

© Издательство «Прометей», 2019

ISBN 978-5-907166-64-6

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ .....</b> | <b>5</b> |
|-----------------------|----------|

|                                                                                                                                                                                                                    |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>ГЛАВА 1. Анализ целей эффективной деятельности организации на основе стратегии развития для определения сквозных КРІ сотрудников и руководителей учреждений высшего образования и научных организаций. ....</b> | <b>8</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Анализ целей эффективной деятельности организации на основе ее стратегии развития ..... | 8  |
| 1.2. Определение КРІ .....                                                                   | 13 |
| 1.3. Принципы внедрения КРІ. ....                                                            | 22 |
| 1.4. Классификация ключевых показателей эффективности .....                                  | 24 |
| 1.5. Анализ применения КРІ в образовательных организациях .....                              | 37 |
| 1.6. Оценка деятельности труда научных работников ..                                         | 78 |

|                                                                                                                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ГЛАВА 2. Нормативные правовые акты Российской Федерации, устанавливающие возможность проведения оценки эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования и научных организаций. ....</b> | <b>104</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1. История развития законодательства о правовом регулировании стимулирования труда ..... | 104 |
| 2.2. Государственное регулирование стимулирующих выплат .....                              | 114 |
| 2.3. Метод договорного регулирования стимулирующих выплат .....                            | 118 |

|                                                                                                                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.4. Стимулирующие выплаты в системе оплаты работников бюджетной сферы. ....                                                                                                                               | 127        |
| 2.5. Правовое закрепление на локальном уровне современных моделей материального стимулирования. ....                                                                                                       | 132        |
| 2.6. Эффективный контракт и КРІ в организациях высшего профессионального образования . . . . .                                                                                                             | 135        |
| <b>ГЛАВА 3. Разработка обоснованной системы материального стимулирования работников учреждений высшего образования и научных организаций на основе показателей КРІ . . . . .</b>                           | <b>141</b> |
| 3.1. Структура планово-отчетной системы образовательной организации для разработки КРІ . . . . .                                                                                                           | 141        |
| 3.2. Рекомендации по разработке системы ключевых показателей эффективности деятельности . . . . .                                                                                                          | 143        |
| <b>ГЛАВА 4. Разработка информационной основы для анализа и контроля результатов труда сотрудников и руководителей учреждений высшего образования и научных организаций . . . . .</b>                       | <b>184</b> |
| 4.1. Модель оценки потенциала КРІ . . . . .                                                                                                                                                                | 184        |
| 4.2. Верификация прототипа модели оценки потенциала КРІ . . . . .                                                                                                                                          | 190        |
| <b>ГЛАВА 5. Разработка рекомендаций для внедрения системы оценки эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования и научных организаций на основе сквозных КРІ. . . . .</b> | <b>197</b> |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ. . . . .</b>                                                                                                                                                                                 | <b>207</b> |
| <b>ЛИТЕРАТУРА. . . . .</b>                                                                                                                                                                                 | <b>211</b> |

# ВВЕДЕНИЕ

Решение задачи формирования информационного общества приводит к тому, что акцент делается не на внешние условия, а на развиваемые компетенции человеческих ресурсов. Возрастание роли образования также обусловлено усложнением образовательного продукта и сокращением жизненного цикла знаний и образовательных технологий, связанных с интенсификацией образовательных процессов. Качество образовательных услуг является одной из составляющих конкурентоспособности вузов. Современный период развития российского высшего образования характеризуется стремлением преодолеть оторванность и отставание от мировых образовательных стандартов, сохранив при этом свои особенности и достижения, что является косвенным, но надежным показателем происходящего поиска новых стратегических решений и путей развития российских университетов в динамично меняющемся мире.

Проблему повышения качества университетского образования можно назвать одной из самых актуальных в современных условиях.

Одним из инструментов управления качеством образования в университете может быть оценка эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования и научных организаций на основе сквозных KPI, определенных на основе анализа целей эффективной деятельности организации в соответствии со стратегией развития учреждения высшего образования. Многие образовательные организации на сегодняшний день разрабатывают

стратегические планы развития и на их основании разрабатывают ключевые показатели деятельности.

Учитывая проблемность разработанности данного вопроса и многообразие подходов к пониманию сущности критериев эффективности образовательного учреждения, можно считать данную тему достаточно актуальной. В связи с этим в представленной монографии рассмотрены следующие аспекты данной проблемы:

- разработана классификация ключевых показателей эффективности с учетом временных периодов, методологии расчета, вида обобщающих показателей, способа измерения, периода учета результатов и затрат, цели использования;

- проанализированы и обобщены результаты исследования практики применения КРІ в образовательных организациях;

- сформулированы предложения по совершенствованию законодательства области оценки эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования и научных организаций путем внедрения системы КРІ;

- разработана обоснованная система материального стимулирования работников учреждений высшего образования и научных организаций на основе показателей КРІ, включающая КРІ для ППС, научных работников, руководителей департамента/заведующего кафедрой, руководителя научно-исследовательского структурного подразделения (НИСП), декана факультета, проректора по учебной работе, проректора по научной работе, проректора по внешним коммуникациям, проректора по международному сотрудничеству, проректора по социальной и воспитательной работе, проректора по развитию инфраструктуры, директора по экономической и финансовой работе, директора по персоналу, директора по информационным технологиям;

- разработана информационная основа для анализа и контроля результатов труда сотрудников и руководителей учреждений высшего образования и научных организаций;

– разработаны практические рекомендации для внедрения системы оценки эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования и научных организаций на основе сквозных КРІ.

# **ГЛАВА 1.**

## **Анализ целей эффективной деятельности организации НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ для определения сквозных KPI сотрудников и руководителей учреждений высшего образования и научных организаций**

### **1.1. Анализ целей эффективной деятельности организации на основе ее стратегии развития**

Для проведения анализа целей эффективной деятельности организации на основе ее стратегии развития необходимо рассмотреть основные научные понятия стратегии развития организации и цели деятельности организации.

В научной литературе представлено достаточно много определений понятия стратегия развития организации<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1993. — 702 с.; Терешкина Н.Е. Формирование стратегии развития малых транспортных предприятий. — К., 2005. — 160 с.; Steiner G.A. Management Policy and Strategy — Text, Readings and Cases / G.A. Steiner, J.B. Miner, E.R. Gray. — 2-nd ed. — New York: McMillan, 1982. — 577 p.; Дойль П. Менеджмент: стратегия

В общем, стратегия организации рассматривается в качестве генерального плана действий, определяющего приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность действий для достижения стратегических целей организации. Можно говорить о существовании двух противоположных точек зрения в понимании стратегии.

В первом случае стратегию рассматривают в качестве долгосрочного плана достижения конкретно определенной долгосрочной цели, а формирование стратегии представлено как определение цели и составление долгосрочного плана. Следовательно, такой подход, безусловно, основан на том, что все изменения будут предсказуемы и что все процессы, происходящие во внешней и внутренней среде, будут детерминированными и могут в полной мере контролироваться и управляться.

Второй подход определяет стратегию в качестве долгосрочного качественно определенного направления развития организации, которое относится к сфере, средствам и формам ее деятельности, системе внутренних взаимоотношений организации, а также к позиции организации во внешней окружающей среде, приводящим организацию к ее целям. При таком понимании стратегии исключается детерминизм в поведении организации, поскольку стратегией, определяющей направление в сторону конечного состояния, оставляется свобода выбора с учетом постоянно изменяющейся ситуации. При этом подходе стратегия в общем виде может охарактеризована как выбранное направление, линия дальнейшего поведения в среде, функционирование в границах которой должно приводить организацию к достижению поставленных перед ней целей, что соотносится с понятием стратегического управления. То есть, цель — это место назначения, а стратегия — средство достижения цели.

---

и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.; Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management / W.F. Glueck, L.R. Jauch. — New York: McGraw-Hill, 1988. — 940 p.

Стратегия определяет способ, которым организация может наилучшим образом мобилизовать свои ресурсы для достижения желаемых результатов<sup>1</sup>.

Стратегия вуза — это комплексный, долгосрочный план системных действий и их реальное осуществление на основе всестороннего изучения всех закономерностей, внешних и внутренних обстоятельств, поставленных целей и задач, обеспечивающих эффективность деятельности образовательной организации. С одной стороны, в нее включают исследование закономерностей, изучение концептуальных основ высшего образования в контексте развития всего общества, анализ внешних и внутренних условий функционирования образовательной организации, прогнозирование тенденций и возможных вариантов развития, определение дерева целей и распределение исходящих из этого задач, разработку технологий, методов, организационных форм, которые должны представить возможность успешного продвижения к целям, поставленным образовательной организацией. В то же время, в стратегию входят многомерные, долгосрочные, продуманные, активные, настойчивые и корректируемые по мере необходимости действия руководства и всего персонала образовательной организации, которые должны обеспечивать поэтапное эффективное решение задач, достижение целей, выполнение миссии образовательного учреждения<sup>2</sup>.

Прежде, чем перейти к анализу целей эффективной деятельности организации на основе стратегии развития для определения сквозных KPI, стоит отметить основные правила применения инструмента BSC (Balanced Scorecard) (основа методики KPI), необходимые для определения целей эффективной деятельности организации и их каскадирования:

1. Ориентация на процесс достижения цели, а не определенное мероприятие по его достижению;

---

<sup>1</sup> Parmenter D. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc. 2007. 236 pp.

<sup>2</sup> Плаксий С.И. Стратегия развития российских вузов // Знание. Понимание. Умение. — 2006. — №4. — С. 15–22.

2. Раскрытие процессов достижения цели по функциональным областям: финансы, клиенты, процессы, развитие, персонал;

3. Раскрытие данных целей по иерархии до уровня руководителя, который назначается ответственным за их выполнение (чаще до 3–4 уровня иерархии).

Такая иерархия целей образует дерево целей.

Далее, конструируется стратегическая карта каждого уровня, назначаются ответственные. М. В. Вишнякова приводит следующие критерии построения стратегических карт:

1. Страткарта компании должна отвечать следующим критериям:

- на ней должны присутствовать все цели верхнего уровня компании (раскрывающие главную цель в четырех перспективах);
- в компании не может быть сторонних целей, не являющихся следствием целей со стратегической карты;
- цели должны не противоречить друг другу;
- должны быть показаны причинно-следственные связи целей между собой (по перспективам снизу вверх);
- на карте не должно быть слишком большого количества целей;
- цели должны быть одного уровня иерархии.

2. В стратегических картах менеджеров надо учитывать следующее:

- каждая цель со страткарты компании должна быть рассмотрена с точки зрения ответственности за нее менеджера;
- если менеджер напрямую отвечает за реализацию данной цели, то она остается на его страткарте в той же формулировке, что и на карте компании;
- если менеджер отвечает за часть реализации цели, то на его карте цель соответственно переформулируется;
- если менеджер не отвечает за реализацию данной цели, то у него на карте ее нет;
- если за реализацию цели отвечает подчиненный менеджера, то цель все равно есть на карте менеджера-руководителя;

- если у менеджера есть еще какие-то цели, которые никак не привязаны к страткарте, получаемой путем каскадирования целей верхнего уровня, то с ними надо внимательно разобраться. Это могут быть упущенные, но важные цели, которые тогда должны появиться в каком-то виде на карте компании. Это могут быть проектные цели, которые есть на текущий момент, но исчезнут при завершении проекта (необходимо понять, какой из процессов компании поддерживает этот проект, и если никакой, то либо создать нужный процесс, либо убрать ненужный).

Декомпозиция — научный метод, позволяющий разделить большую задачу на ряд взаимосвязанных мелких задач для более эффективного, грамотного решения данной большой задачи.

Правила декомпозиции:

- разграничение должно образовывать отдельные уровни иерархии;
- разграничивать на определенном уровне можно только на основе одного признака, а на разных уровнях иерархии могут использоваться разные признаки декомпозиции;
- вычленяемые подсистемы в сумме должны полностью характеризовать систему в целом;
- глубина декомпозиции (количество уровней иерархии) должны выбираться в каждом конкретном случае отдельно, с учетом удобства работы в рамках получаемой иерархической структуры.

На практике цели и задачи в какой-либо форме имеются у каждой организации и важно сформировать матрицу целей — сумму допустимых параметров, объекта управления и системы управления, к которому стремится руководство.

Однако, между заинтересованными лицами очень часто возникает множество разногласий, которые необходимо определить и согласовать. Важно выяснить, как связаны между собой задачи, как влияет выполнение тех или иных задач на достижение общей цели, стояще перед каждой конкретной организацией и ее подразделениями. Проконтролировать достижимость целей, эффективность деятельности отдельных

подразделений и организации в целом можно через ключевые показатели эффективности.

При формировании матрицы цели необходимо учитывать, все возможные параметры, так как возможны условия, при которых достигнутый результат, может обесцениваться, если не учтены негативные параметры среды и системы управления, при которых управляемость объекта управления, по желаемым целям теряется или же необходима такая ресурсная затрата, при которой польза от достигнутой цели несоизмеримо мала и потому бессмысленна.

Подходы к формированию матриц целей на практике имеют разные формы и содержание. В частности, Роберт С. Каплан и Дейвид П. Нортона предлагали использовать не более 20 KPI<sup>1</sup>. Джереми Хоуп и Робин Фрейзер считали, что использовать нужно не более 10<sup>2</sup>. Самой лучшей практикой принято считать использование правила «10/80/10». Оно гласит, что количество ключевых показателей результативности 10, производственных показателей — 80 и 10 ключевых показателей эффективности. Если речь идет об отдельных подразделениях организации, то можно использовать не более 10–15 KPI, в противном случае руководители и управленцы будут чрезмерно перегружены планированием и контролем по исполнению KPI и это не является экономически оправданным шагом. Поэтому при разработке таких матриц важно соблюдать необходимый баланс.

## 1.2. Определение KPI

Оценка результативности труда — это ключевая тема в вопросах мотивации, так как именно четкая, объективная и прозрачная оценка результатов работы позволяет

---

<sup>1</sup> Каплан Р.С., Нортона Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. -

<sup>2</sup> Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Пер. с англ. Р. В. Кашеев. — М.: Вершина, 2005. — 256 с.

осуществлять стимулирующее воздействие на человека в организации.

Определение показателей оценки деятельности персонала — это, пожалуй, одна из важнейших и сложнейших задач в процессе оценки результативности труда. Ошибки, допущенные на этом этапе, приводят к тому, что система оценки деятельности вовсе не будет решать ту цель, на которую она направлена.

Подход, согласно которому показатели оценки деятельности и премирования строго увязываются с целями и задачами организации, получил на западе название Key Performance Indicators (KPI). На русский язык это словосочетание чаще всего переводится, как «ключевые показатели эффективности». KPI представляют собой набор мер, направленных на те аспекты организационной деятельности, которые являются наиболее важными для текущего и будущего успеха организации.

Некоторые авторы предлагают разделять ключевые показатели эффективности (key efficiency indicators) и ключевые показатели результативности (key performance indicators)<sup>1</sup>. В настоящей работе мы не видим необходимости в использовании подобного рода сложных многоуровневых классификаций<sup>2</sup>.

Однако, на деле KPI оказывается не конкретной технологией или методологией, а скорее концептуальным подходом, который провозглашает необходимость связи между

---

<sup>1</sup> Parmenter D. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc. 2007. 236 pp.

<sup>2</sup> Полевая М.В., Грузина Ю.М., Камнева Е.В. Методологические основы применения ключевых показателей эффективности деятельности работников образования // Социально-гуманитарные знания. — 2018. — № 5. — С. 53–58; Корнеева И.В., Полевая М.В., Камнева Е.В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2019. — Т. 17. — № 1. — С. 88–98; Сухов Э.В., Полевая М.В., Камнева Е.В. Применение KPI в органах местного самоуправления // Самоуправление. — 2019. — Т. 2. — № 1. — С. 152–155.

показателями оценки деятельности и общими целями организации. Единой или общепризнанной методологии разработки KPI не существует. В рамках данного подхода работает множество авторов, предлагающих различные и, зачастую, имеющие между собой мало общего методы и классификации. В данной работе мы предпримем попытку осветить наиболее значимые подходы в данной области и свести их в более или менее системную картину.

Самая злободневная проблема в области оценки результативности, на наш взгляд, сегодня заключается в большом разнообразии и хаотичности методик и подходов к разработке KPI, предлагаемых различными авторами. Все эти подходы отчасти пересекаются, а отчасти противоречат друг другу. Так, например, одни авторы настаивают на том, что для оценки результативности труда можно использовать только объективно измеримые показатели, так как они сводят к минимуму возможности для манипуляций оценками и оплатой труда. Другие авторы столь же убедительно доказывают, что в современном бизнесе любые «объективные» и количественно измеримые оценки обманчивы и не отражают реальных результатов работы.

Кто-то настаивает на том, что оценивать надо только показатели, находящиеся в зоне ответственности конкретного сотрудника, другие уверены, что индивидуальных результатов труда сегодня просто не существует.

Одни настаивают на оценке всех работников по финансовым результатам деятельности, так как при отсутствии финансовых результатов поощрять сотрудника будет просто нечем, другие доказывают, что финансовые показатели деятельности не отражают реального вклада работника (рынок может объективно вырасти или упасть) и показывают только запаздывающие результаты (максимизировав прибыль текущего периода, компания может гарантированно разорить себя в следующем). Классические подходы говорят нам о том, что системы оценки деятельности (например, управление по целям) предназначены только для ключевых сотрудников компании. Однако современные управленцы неизменно

стремятся довести систему оценки индивидуальных результатов до каждого сотрудника.

Выделяют основную концепцию управления по КРІ:

Общая схема

*Видение — Стратегия — Цели — КРІ — Результаты*

Подходы к моделям КРІ:

*Процессный подход*

*Цели организации — оргструктура — бизнес-процессы — цели бизнес-процессов — КРІ*

*Функциональный подход*

*Цели организации — оргструктура — функции — цели функций — КРІ*

Разрабатывая концепцию управления по КРІ, обычно определяют направления деятельности организации, устанавливают стратегические цели и задачи, производят их декомпозицию.

Словосочетание «Key Performance Indicators (KPI)» — чаще всего переводят на русский язык как «ключевые показатели эффективности»<sup>1</sup>.

Следует отметить, что многие авторы считают, что КРІ не является конкретной технологией или методологией, а скорее это — концептуальный подход, в котором определяется необходимость связи между показателями оценки деятельности и общими целями организации.

Значительное количество авторов, работающих в рамках этого подхода, предлагают многообразные варианты и, нередко, не имеющие общих методов и классификаций.

Ключевые показатели эффективности (КРІ) — это показатели, позволяющие оценить организации как достигаются ее тактические (операционные) и стратегические цели.

Система КРІ — это система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической

---

<sup>1</sup> Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2016. — С. 80. — 346 с. — Высшее образование: Бакалавриат. — [www.dx.doi.org/10.12737/20622](http://www.dx.doi.org/10.12737/20622)

цели (или ожидаемому результату)<sup>1</sup>. Она включает KPI, необходимые для каждого объекта контроля (производственное или структурное подразделение), и методику их оценки. Данная система и методики оценки составляют основу при принятии решений и базируются на оценке эффективности деятельности предприятия. Они направлены на достижение стратегических целей организации<sup>2</sup>.

В мировой практике существует множество методов определения и группировки показателей. В России наибольшее распространение получил так называемый «классический подход», а также система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC)<sup>3</sup>, разработанная в начале 90-х годов двадцатого века и описанная в книгах Роберта Каплана, Дэвида Нортон. Сбалансированная Система Показателей (BSC) связывает финансовые и нефинансовые показатели с факторами, которые влияют на их формирование.

Самая злободневная проблема в области оценки результативности, на наш взгляд, сегодня заключается в большом разнообразии и хаотичности методик и подходов к разработке KPI, предлагаемых различными авторами. Все эти подходы отчасти пересекаются, а отчасти противоречат друг другу. Так, например, одни авторы настаивают на том, что для оценки результативности труда можно использовать только объективно измеримые показатели, так как они сводят к минимуму возможности для манипуляций оценками и оплатой труда.

Другие авторы столь же убедительно доказывают, что в современной профессиональной действительности любые

<sup>1</sup> Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения // Управление Компанией. — 2008. — № 2(21). — 487 с.

<sup>2</sup> Черных И.Н. Этапы внедрения КПЭ (ключевых показателей эффективности) на предприятиях // Научное сообщество студентов XXI столетия. экономические науки // Сб. ст. по мат. XVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 2(17). URL: [http://sibac.info/archive/economy/2\(17\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/2(17).pdf)

<sup>3</sup> Каплан Р.С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 304 с.

«объективные» и количественно измеримые оценки обманчивы и не отражают реальных результатов работы. Кто-то настаивает на том, что оценивать надо только показатели, находящиеся в зоне ответственности конкретного сотрудника, другие уверены, что индивидуальных результатов труда сегодня просто не существует.

Одни настаивают на оценке всех работников по финансовым результатам деятельности, так как при отсутствии финансовых результатов поощрять сотрудника будет просто нечем, другие доказывают, что финансовые показатели деятельности не отражают реального вклада работника (рынок может объективно вырасти или упасть) и показывают только запаздывающие результаты (максимизировав прибыль текущего периода, компания может гарантированно разорить себя в следующем). Классические подходы говорят нам о том, что системы оценки деятельности (например, управление по целям) предназначены только для ключевых сотрудников компании.

Для того, чтобы сориентироваться в существующих подходах и методиках к разработке КРІ, можно выделить три классификационных признака, позволяющий выделить в существующих моделях несколько групп и соотнести их между собой:

Соотношение КРІ с целями и стратегией компании. По этому признаку подходы к КРІ можно разделить на целевые, то есть те, которые напрямую вытекают из целей и стратегии компании, и процессные (текущие), то есть те, которые с целями и стратегией связаны опосредованно.

Способ оценки. По этому признаку все методики измерения результативности можно разделить на объективные (измерение на основе некоторых первичных данных) и субъективные (оценка эксперта, носящая так или иначе субъективный характер).

Степень повторяемости. По этому признаку методики оценки деятельности можно разделить на регулярные (оценка регулярно повторяющихся функций) и разовые (оценка уникальных задач и проектов).

По каждому из перечисленных признаков существующие методики разработки показателей оценки деятельности можно разделить на несколько групп. Можно выделить методики оценки деятельности или разработки KPI, как наиболее часто используемые и практически применимые. Таких методик можно выделить как минимум семь:

1. Управление по целям (Management by Objectives — MBO) стала одной из первых методик комплексной оценки деятельности<sup>1</sup>, которую относят к категории стратегических, субъективных и скорее регулярных показателей оценки деятельности.

2. Карты сбалансированных показателей (Balanced ScoreCards — BSC), получившие в России распространение под названием Система сбалансированных показателей (ССП) и которая способствует выработке стратегических, скорее объективных и в основном регулярных показателей, хотя одна из перспектив BSC — персонал и развитие, предусматривает возможность включения в карту уникальных стратегических проектов<sup>2</sup>.

3. Методика процессной или функциональной оценки относится к категории процессных объективных методик оценки регулярно повторяющихся задач. Подход оценки сроков, цены и качества относится к достаточно универсальным, и определить первоисточник его возникновения в мировой управленческой мысли довольно сложно. Одним из основных его популяризаторов в России исследование и внедрение данной методики проводится А.К. Ключковым<sup>3</sup>.

4. Применение методики оценки проектов возможно для оценки и стратегических, и текущих проектов. Эту

---

<sup>1</sup> Друкер П. Практика менеджмента. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

<sup>2</sup> Каплан Р.С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 304 с.

<sup>3</sup> Ключков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — М.: Эксмо, 2010.

методику следует отнести к категории объективной оценки уникальных (разовых) задач. Общеизвестные стандарты в области оценки успешности проектов представлены в РМВООК.

5. Методика «Показатели оценки коммерческого персонала» относится к классу процессных, объективных и регулярных оценок.

6. Стандарты результативности входят в категории процессных, субъективных и регулярных методик оценки. Подход, разрабатываемый большой группой зарубежных авторов в течение последних 20–30 лет<sup>1</sup>, в России доработан для практического применения инструментов А.А. Литягиным<sup>2</sup>.

7. Методика оценки разовых задач и поручений относится к классу текущих субъективных оценок уникальных задач, также в России эта методика введена А.А. Литягиным.

Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

Стандарт ISO 9000:2008 разделяет слово performance на два термина: результативность и эффективность.

Термин «результативность» означает способность организации ориентироваться на результат. Результативность показывает степень достигнутых результатов.

Термин «эффективность» предполагает способность организации к реализации своих задач с надлежащим качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями (временем, затратами проч.). Эффективность всегда определяется как соотношение между затраченными ресурсами и достигнутыми результатами.

*Performance = результативность + эффективность*

---

<sup>1</sup> Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент: стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. 8-е издание. — СПб.: Питер, 2004. — 880 с.

<sup>2</sup> Литягин А.А. Реальное целевое управление. Практика реального внедрения и использования GOAL-технологии. — М.: Альпина Паблишер, 2010. — 342 с.

KPI есть ключевой показатель результатов деятельности, т.к. содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата.

Необходимо отметить, что стандарт ISO 9000:2008 устанавливает основные положения систем менеджмента качества, являющихся объектом стандарта серии (комплекса) ИСО 9000, и определяет соответствующие термины<sup>1</sup>.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) — это часть системы сбалансированных показателей, в которой устанавливаются связи между целями и показателями деятельности. В дословном переводе с английского языка это «ключевые показатели реализации целей».

KPI помогают видеть закономерности, анализировать взаимные факторы трудовой деятельности, рассматривать их как систему, определять зависимость результатов деятельности от других показателей. KPI позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и организации в целом. Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в реализации стратегии.

К важнейшим особенностям показателей KPI можно отнести то, что показатели должны:

- 1) отражать ключевой аспект деятельности организации;
- 2) серьезно влиять на принятие управленческих решений;
- 3) иметь тесную причинно-следственную связь с другими показателями организации;
- 4) быть «управляемыми», т. е. на величину ключевого показателя ответственные лица организации могут влиять в пределах своих должностных обязанностей;

---

<sup>1</sup> Шишова Л.С. Проблемы рейтинговой оценки и анализа производственно-хозяйственной деятельности структурных подразделений холдинга ОАО «РЖД» // В сборнике: Современные проблемы управления экономической транспортной комплексом России: конкурентоспособность, инновации и экономический суверенитет. 2015. — С. 263–264.

5) обладать простотой в расчете и сборе первичной отчетной информации;

6) иметь экономический смысл при агрегировании на вышестоящих уровнях ответственности.

Итак, система КРІ позволяет:

1). Объективно оценивать эффективность работы организации, подразделения, группы или отдельно взятого сотрудника;

2). Мотивировать на результаты повышать ответственность;

3). Сопоставлять однородные процессы различных структурных единиц;

4). Составить доступную и наглядную форму влияния того или иного процесса на результат;

5). Повышать эффективность принятия того или иного управленческого решения.

### 1.3. Принципы внедрения КРІ

Важнейшим принципами построения системы КРІ являются:

1. Принцип единства стратегии, процессов и организационной структуры. Стратегия, отвечает на вопрос: «Чего мы хотим достичь?» Процессы: «Как это осуществить?» А организационная структура: «Кто это осуществит?» Принцип единства подразумевает важность ответственного и всестороннего подхода к каждому из трех элементов.

Стратегия должна быть четко сформулирована, своевременно и в полной мере донесена до всех сотрудников, непосредственно участвующих в управлении и отвечающих за ее реализацию. Грамотное выстраивание всех процессов является необходимым для полноценного функционирования обозначенных в стратегии процессов. В организационной структуре должна быть отображена четкая взаимосвязь между всеми задействованными в реализации этих процессов структурными единицами.

2. Принцип управляемости и контролируемости. Без его соблюдения теряется смысл данной системы. Важно четко сформулировать конкретную цель, пояснить работнику, что должно быть достигнуто.