

7.13. СИСТЕМА КПЭ КАК ИННОВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Счисляев П.С., к.э.н., доцент, Международная
высшая школа управления

*Международная Высшая Школа Управления,
Санкт-Петербургский государственный
политехнический университет, Международная
высшая школа управления, г. Санкт-Петербург*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье рассмотрены особенности формирования системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) как инновации в управлении персоналом. Особое внимание уделяется рассмотрению инновационной концепции управления организации труда работников с учетом специфики труда новаторов в условиях изменяющейся мировой экономической конъюнктуры, приводящей к качественной корректировке организационной иерархической структуры организации для наиболее полной реализации инновационного потенциала персонала организации.

В конце XX в. произошел переход от общего представления знаний как драйвера роста экономики к включению знаний в экономические модели для составления более точных прогнозов социально-экономического развития [17, с. 7]. На законодательном уровне переход Российской Федерации к инновационному типу экономики закреплен в Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. [3].

Такие факторы конкурентоспособности инновационных систем, как новые знания, технологии и компетенции, обозначены в Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г. [2]. Фактор повышения производительности труда включен в Государственную программу «Экономическое развитие и экономика знаний в Санкт-Петербурге» [3] для отражения объективно наметившейся тенденции экономического роста за счет активов, не имеющих физического воплощения (интеллектуальной собственности и экономической компетентности), подпадающих под понятие инвестиций в капитал, основанный на знаниях [16, с. 43]. Мировая тенденция показывает, что научный труд становится ведущей сферой человеческой деятельности [7, с. 13].

Современное общество характеризуется интеллектуализацией труда и наукоемким инновационным производством. Если ранее развитие потенциала человека происходило по пути разграничения между творческим (интеллектуальным) и шаблонным (исполнительским) трудом по устоявшейся точке зрения, обосновывающей разделение между умственным и физическим трудом так, что умственным трудом занималась интеллигенция, а физическим трудом занимался рабочий класс, то вложения в основанный на знаниях капитал производятся на основе творческой деятельности путем инноваций, не только технологических, но и организационно-управленческих. Творческая деятельность опирается на умение структурировать информацию путем ее комбинации таким образом, чтобы появлялись новые возможности на основе процесса познания за счет в большей мере выдвижения

цели, чем в ее достижении. Формируемый в настоящее время менеджмент творчества (creativity management) ориентирован на изучение методов развития, управления и использования творческой деятельности и ее результатов в деятельности организации. Креативные и новаторские проявления личности характерны для инновационного типа мышления. На уровне управления инновационность мышления реализуется в способности отстаивать инновационные решения и способствовать развитию инновационности как отдельной организации, так и экономики в целом.

Одной из важнейших составляющих инновационной активности предприятий является процесс генерации и подачи новых идей, в результате которого различные идеи, не подпадающие под категорию изобретений, но дающие значительный экономический эффект, могут рассматриваться как организационно-управленческие инновации. В целом уровень отдачи от новаторской деятельности работников может определяться путем соотношения объема генерированных идей на объем инвестиций в работников, а продуктивность интеллектуального работника может рассчитываться как отношение реализованных в работе идей к общему числу идей, возникающих в процессе создания нового продукта.

Тогда инвестиции в образование можно рассматривать как трудовые ресурсы с позиции формирования механизма обеспечения воспроизводственного цикла трудового потенциала, с помощью которого можно аналитически описать совокупность населения с определенным набором знаний и навыков, сформированных в процессе их подготовки в обще-профессиональных, средне-специальных и высших учебных заведениях, а также в ходе хозяйственной практики [5, с. 24-30]. Исходя из того, что управленческие инновации создали наиболее современные конкурентные преимущества современного бизнеса, можно выдвинуть гипотезу, что разработку методического обеспечения системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) следует производить на основе инновационного подхода к управлению персоналом, заключающегося в концептуальном представлении фактора воспроизводства трудовых ресурсов как ключевого элемента устойчивой экономики. Последнее предполагает построение в РФ социального государства на основе собственного потенциала и проведение социальной политики, отвечающей интересам как работников, так и бизнеса [10, с. 73].

В этом случае формирование системы КПЭ производится с учетом принципиального отличия человеческих ресурсов организации от других видов ресурсов, состоящего в том, что при правильном управлении процессами социального развития появляются возможности их накопления и расходования без снижения «запасов», обеспечивая связь между конкретным трудовым вкладом работников и возможностями удовлетворения их социальных потребностей, что способствует разрешению проблемы социального неравенства [8, с. 5-25].

Систему КПЭ принято рассматривать в виде набора отдельных показателей, оценивающих различные виды деятельности и качество внутренних процессов

предприятия, их закрепления за отделами и конкретными сотрудниками, а также расчета данных показателей с выбранной периодичностью в течение отчетного года. Система КПЭ выступает одним из элементов внедрения на предприятии системы т.н. управления по целям (на основе стратегических и оперативных задач и целей), подразумевающей систематизацию задач различного уровня, определение перечня задач, носящих стратегический характер, а также разработку взаимосвязанной (сбалансированной) системы показателей (ССП). Однако следует отметить, что с одной стороны, система ключевых показателей эффективности выступает в качестве *организационно-управленческой инновации* на предприятии, с другой стороны, КПЭ можно рассматривать в качестве инструмента для оценки эффективности осуществления непосредственно самих организационно-

управленческих (нетехнологических), а также технологических инноваций, осуществляемых на предприятии.

Так, с учетом того, что инновация представляет собой «совокупность технических новшеств и экономического эффекта» [4, с. 59], саму систему КПЭ можно рассматривать в качестве организационно-управленческой инновации. Действительно, внедрение КПЭ на предприятии соответствует тому, что организационно-управленческие инновации направлены «на изменения в системе управления организации для достижения целей ее функционирования и развития» [4, с. 61].

В табл. 1. приведены результаты найденных соответствий классических характеристик инноваций и сущности системы КПЭ (во взаимосвязи с разрабатываемой, также уникальной для каждого юридического лица, системой ССП).

Таблица 1

СВОД ХАРАКТЕРИСТИК КПЭ, КАК ИННОВАЦИИ

№	Характеристики	
	инновации	системы КПЭ
1	Уникальность каждой инновации	Для каждого юридического лица (предприятия) разрабатывается индивидуальная система КПЭ (ССП), включающая уникальный набор специальных коэффициентов и показателей
2	Внедрение инновации ведет к снижению затрат на производство продукции	В результате внедрения системы КПЭ. 1. Оптимизируется совокупный ФОТ и налоги с ФОТ на предприятии, вводится зависимость от объемов реализации продукции, в частности (выраженной в денежных единицах); 2. Подразделения, не отвечающие признакам эффективности, реорганизуются путем слияний с другими подразделениями или др. (снижение косвенных издержек, оптимизация затрат); 3. Разработка специфических коэффициентов (а также их пороговых значений – нормативов) для оценки производственной деятельности, и в дальнейшем, контроль за достижением нормативных значений приводят к оптимизации прямых затрат на производство, пересмотру ранее действовавших нормативов
3	Инновация – это новшество в организационной, финансовой, управленческой, социальных сферах	Внедрение системы КПЭ базируется на разработке и проведении качественной корректировки организационной иерархической структуры организации с переходом на новые виды подчинения, соподчинения и взаимосвязей между подразделениями. Введение КПЭ для сотрудников финансовой службы и бухгалтерской службы предприятия обеспечивает вывод управления финансовой и учетной деятельностью предприятия на новый уровень. Введение КПЭ является инновацией процесса управления персоналом, имеет прямое отношение формированию новых мотиваций сотрудников, новых способов расчета заработной платы всех сотрудников (на основе введения переменной части оплаты труда)
4	Использование интеллектуального потенциала	Разработка систем КПЭ осуществляется высококвалифицированными сотрудниками (как собственными, так и сторонними консультантами), в т.ч. с помощью создания рабочих групп
5	Получение социально-экономического эффекта	Основными целями внедрения управления на базе ССП-КПЭ являются. 1. Достижение роста эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, что выражается в росте выручки, прибыли, ликвидности, финансовой устойчивости и проч. 2. Рост уровня конкурентоспособности предприятия 3. Повышение качества производимой продукции, работ (услуг)

Несмотря на тот факт, что организационно-управленческие инновации не дают прямого количественно легко измеримого экономического эффекта (либо измерение данного эффекта является трудоемким процессом), в отличие от технологических инноваций, в случае с КПЭ-системой возможен реальный экономический эффект, о котором можно сделать вывод, сопоставив результаты работы предприятия по основным параметрам до и после введения системы КПЭ (в случае качественной ее разработки и внедрения) – см. п. 5. табл. 1. Так, некоторые авторы из деловой среды утверждают, что внедрение новых принципов мотивации сотрудников «поднимут продажи на 15%» [9, с. 28], или, например, приводятся примеры КРП, использование которых позволило увеличить «эффективность труда на 35%» [5, с. 18].

С другой стороны, введение управления по целям (на основе создания стратегической карты, отражающей совокупность стратегических задач предприятия с

учетом иерархии и во взаимосвязи друг с другом), для практического осуществления которого разрабатывается и утверждается система ССП на предприятии, предусматривает оценку эффективности всех видов деятельности юридического лица на основе анализа достижения нормативных (пороговых) значений ключевых показателей эффективности.

С этой точки зрения систему КПЭ можно рассматривать как раз в качестве практического инструмента для измерения эффективности всех принятых в отчетном периоде управленческих решений, организационных нововведений (инноваций). Так, например, систематическое недостижение целевых значений показателя объема выручки (в денежном выражении) может свидетельствовать о недостатках в организации бизнес-процесса составления бюджетов (доходной части бюджетов), низкой эффективности работы отдельных

подразделений компании, в т.ч. производственных (об этом будет способствовать результаты анализа достижения / недостижения индивидуальных и групповых показателей отдельными службами и отделами).

Исследование вопросов повышения эффективности системы управления персоналом предполагает разработку теоретических положений планирования потребности в персонале, переменных затрат на персонал, оценку эффективности трудовой деятельности каждого отдельного работника [11, с. 109]. Процесс построения эффективной системы КПЭ как инновации в управлении персоналом следует рассматривать с учетом кадрового потока во взаимодействии с различными организационными, управленческими, финансовыми и информационными аспектами функционирования и развития компании [13]. Кадровые потоки в условиях интернационализации бизнес-процессов и совершенствования организационной культуры рассмотрены в монографии, вобравшей себя достижения научного коллектива ученых Международной высшей школы управления под руководством профессора Е.Р. Счисляевой [13].

Важность учета социальных факторов в процессе решения практических задач управления персоналом в трудоизбыточных регионах подчеркнута профессором Глуховым в [6, с. 196]. Анализ и оптимизация кадровых потоков предполагают разработку методического аппарата оценки и повышения уровня компетенции работников, в качестве инструментария для которого может быть использована методика входного тестирования по математике, проводимого в Международной высшей школе управления (МВШУ) в течение ряда лет для статистической обработки тестовых баллов [15].

В любом случае, менеджмент организации получает в виде ССП-КПЭ-системы действенный инструмент для принятия новых управленческих решений и при необходимости, корректировки всей управленческой деятельности, кадровой политики (в том числе мотивационной политики) посредством осуществления перманентного контроля за достижением ключевых показателей эффективности деятельности, корректировки самих показателей, их пороговых значений с позиции наиболее точного соответствия запросам рынка труда, а также непосредственно, меняющимся рыночным условиям производственной деятельности.

Литература

1. О государственной программе Санкт-Петербурга «Экономическое развитие и экономика знаний в Санкт-Петербурге на 2015-2020 гг. [Электронный ресурс] : постановление Правительства Санкт-Петербурга от 23 июня 2014 г. №496. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Об утверждении Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г. [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 8 дек. 2011 г. №2227-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 17 нояб. 2008 г. №1662-р. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Асаул А.Н. Введение в инноватику [Текст] : учеб пособие / А.Н. Асаул. – СПб. : АНО ИПЭВ, 2010. – 280 с.
5. Воронин В.В. и др. Трудоресурсный потенциал России: размещение и управление [Текст] / В.В. Воронин, Б.И. Кочуров, Ю.В. Поросенков, А.Г. Мытарев. – М. : Ленанд, 2015. – 384 с.

6. Глухов В.В. Экономика электроэнергетического комплекса [Текст] : учеб. пособие / В.В. Глухов, С.Е. Барыкин. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 2003. – 206 с.
7. Лебединцева Л.А. Социология интеллектуального труда [Текст] / Л.А. Лебединцева ; науч. ред. Н.А. Пруель. – СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2012. – 207 с.
8. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации [Текст] : учеб. пособие / К.Э. Оксинайд. – М. : Флинта ; МПСИ, 2007. – 160 с.
9. Третьяков А. Пять принципов мотивации сотрудников, которые поднимут продажи на 15% [Текст] / А. Третьяков // Генеральный директор. – 2016. – №2. – С. 28-30.
10. Токсанбаева М.С. Социальные интересы работников и использование трудового потенциала [Текст] / М.С. Токсанбаева. – М. : Наука, 2006. – 259 с.
11. Счисляева Е.Р. и др. Внутренний аудит человеческих ресурсов предприятия [Текст] / Е.Р. Счисляева, А.В. Арфае, И.В. Гарбузюк. – СПб., 2014. – 155 с.
12. Счисляева Е.Р. и др. Логистические методы и модели управления кадрами в условиях усиления культурных и глобальных тенденций в международном бизнесе [Текст] / Е.Р. Счисляева, Е.В. Будрина, В.С. Лукинский. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2006. – 166 с.
13. Счисляева Е.Р. Глобальная логистика: кадровый и межкультурный факторы [Текст] / Е.Р. Счисляева. – СПб. : СПбГПУ, 2003. – 208 с.
14. Хакимов А. Примеры KPI, которые подняли эффективность труда на 35% [Текст] / А. Хакимов // Генеральный директор. – 2015. – №11. – С. 18-19.
15. Хватов Ю.А. Анализ результатов входного тестирования по технологии IRT / Ю.А. Хватов, Е.Р. Счисляева // Строительство уникальных зданий и сооружений. – 2013. – №4. – С. 123-132.
16. OECD Reviews of Innovation Policy: Luxembourg 2015. [Electronic resource]. URL: <http://www.oecd.org/sti/innovation/Luxembourg-Innovation-2015.pdf>.
17. OCDE. The knowledge-based economy [Electronic resource]. Paris, 1996. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>.

Ключевые слова

Система сбалансированных показателей; ключевые показатели эффективности; мотивация персонала; мотивационная карта; система премирования; текущее состояние персонала; стратегический менеджмент; стратегические цели; оперативные цели.

Счисляев Петр Сергеевич

РЕЦЕНЗИЯ

Статья кандидата экономических наук, доцента Петра Сергеевича Счисляева написана в рамках выполняемой в Международной высшей школе управления научно-исследовательской работы по теме «Управление инновациями в кадровой работе». Актуальность научного исследования обусловлена возрастающей значимостью исследований в области инновационного потенциала персонала за счет способностей и возможностей работников вырабатывать и эффективно реализовывать инновационные проекты. В мировой экономике инновации создают наиболее сильные конкурентные преимущества современных организаций, а предпосылкой инновационного процесса становится наличие в организации инновационного потенциала, включающего ресурсы для достижения положительных инновационных результатов: материальные, финансовые, информационные и организационные.

Методологические основы управления персоналом, содержащие в основе приоритет инноваций в рамках концептуальной схемы традиции – инновации – институции (последние представляют собой организационные нормы и ценности, формирующиеся в процессе превращения инноваций в ходе действий и коммуникаций персонала организации), выдвигают требования к системе взаимосвязанных работ, совокупность которых обеспечивает появление действительных инноваций:

- научно-исследовательская деятельность, направленная на получение нового;
- знания об открытиях и об изобретениях;
- разработка инструментально-технологического знания о том, как на основе научного знания в заданных условиях необходимо действовать, чтобы реализовать инновационный проект;
- образовательная деятельность, направленная на профессиональное развитие субъектов определенной практики, на формирование у каждого личного знания о том, что и как они должны сделать, чтобы инновационный проект реализовался.

Инновации в управлении персоналом предполагают систему нововведений в функциях управления персоналом и оценки действий работников с позиции соответствия ориентирам инновационного развития организации, что следует отразить при формировании инновационной системы ключевых показателей эффективности. Можно сделать вывод, что статья доцента Петра Сергеевича Счисляева может быть рекомендована к публикации.

*Кох. Л.В., д.э.н., профессор Международной высшей школы управления
Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, г.
Санкт-Петербурга.*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)