

9. Вандаловский А.Г., Токарев М.Н. Физика процесса пропитки капиллярно-пористых тел. // *Научовий вісник будівництва*, вип. 36. ХДТУБА, Харків, 2006, с.55-60.
10. Баженов Ю.М., Угинчус Д.А., Улитина Г.А. Бетонополимерные материалы и изделия. К., «Будівельник», 1978, – 89с.
11. Вознесенский В.А., Ляшенко Т.В. Рецептурно-технологические поля свойств материала в компьютерном строительном материаловедении // *Строительные материалы*, 2006. – №7. – С.8-11.
12. Мчедлов-Петросян О.П. Повышение долговечности бетонных и железобетонных конструкций путем их поверхностной пропитки / О.П. Мчедлов-Петросян, В.Л. Чернявский, В.В. Савенков – М.: Труды «Водгео», Гидротехника, 1975. – № 55. – 77–84с.
13. Скрамтаев Б. Г. О вакуумировании бетона / Б. Г. Скрамтаев // *Бетон и железобетон*. – 1965. – № 12. – С. 42 – 44.
14. Сторожук Н. А. Теоретические исследования по вакуумированию бетонных смесей // *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. – Д. : ПДАБА, 2012. – № 2 – 3. – С. 32 – 38.

Хакимов Дилмурод Валижон угли
докторант,

Андижанский машиностроительный институт

ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ КРІ

Khakimov Dilmurod Valijon ugli
scientific researcher,
Andijan Machine-Building Institute

FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISM IN THE KPI SYSTEM

Аннотация. Многие аналитики отмечают, что в современном производстве управление персоналом и расширение возможностей могут внести существенный вклад в повышение производительности. Связи с этим разработана ряд методов для достижения эффективностей, но эффективность производство основана на фактах, а повышать способность сотрудника связана со стратегическими целями компании, путем внедрения «Ключевые показатели эффективности, КРІ» который описана в этой статье.

В результате исследований видно, что внедрение КРІ на предприятиях является способом применения для достижения целей предприятия на плановой основе. В основном этой статье рассказывается о введении КРІ на производстве и конечно полезные функции метода КРІ для роста профессионального работника в производстве.

Annotation. Many analysts point out that in modern manufacturing, personnel management and empowerment can make a significant contribution to improving productivity. Due to this, a number of methods have been developed to achieve efficiency, but production efficiency is based on facts, and enhancing the ability of an employee is related to the strategic goals of the company through the introduction of Key Performance Indicators, KPI, which is described in this article.

As a result of the research, it is clear that the introduction of KPI in enterprises is a method of application for achieving the goals of the enterprise on a planned basis. This article mainly focuses on the introduction of KPIs in production and of course the useful functions of the KPI method for the growth of a professional worker in production.

Ключевые слова: *Технология, эффективность, показатель, результат, запаздывающие, опережающие, разработка, мотивация, методология.*

Key words: *Technology, efficiency, indicator, result, delayed, advanced, development, motivation, methodology.*

Традиционные методы, такие как «классическая» аттестация персонала, уже не отвечают требованиям сегодняшнего дня. Чтобы преуспеть в мире современного бизнеса, предприятиям необходимы инновационные средства и методы управления, ориентированные на постановку целей и определение персональной ответственности сотрудников. Технология управления по целям, подкрепленная грамотными материальными стимулами, помогает мотивировать персонал на новые грандиозные достижения и креативное самосовершенствование.

Современного Целевого управления (системы КРІ) и материальной мотивации на достижение целей (на базе КРІ) позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

Ключевые показатели эффективности (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации

возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. Для термина «key performance indicators (KPI)» зачастую используется русский перевод «ключевые показатели эффективности» (КПЭ), однако это не совсем верно [1].

С переводом по смыслу слов key (ключевой, характеризующий степень достижения какой-либо цели, существенный для работы одной из областей деятельности компании) и indicator (индикатор, показатель) проблем не возникает, но слово performance невозможно однозначно трактовать, хотя технически, это «производительность, КПД». Правильную формулировку можно найти в стандарте ISO 9000:2008. Он разделяет слово performance на два термина: результативность и эффективность. По стандарту, результативность — это степень достижения запланированных результатов (способность компании ориентироваться на результат), а эффективность — соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями – временем, затратами, степенью достижения цели). Слово performance объединяет в себе и результативность, и эффективность. Таким образом, правильным переводом термина KPI будет «ключевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата [1].

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованные. [2]

KPI — это инструмент измерения степени реализации поставленных целей. Если показатель, который вы придумали, не связан с целью, то есть не образуется исходя из её содержания, тогда его бессмысленно использовать.

KPI это не Ключевые факторы успеха. В примере выше, ключевыми факторами успеха будет что-либо, что необходимо, чтобы достичь указанной цели, например, организация производства нового продукта.

Ключевые показатели эффективности можно разделить на:

- запаздывающие — отражают результаты деятельности по истечении периода;
- опережающие — дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении.

К запаздывающим относятся финансовые показатели. Финансовые показатели демонстрируют связь с желаниями собственника и возможностями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом [3].

Оперативные (опережающие) показатели рассказывают о текущей деятельности подразделений и компании в целом, параллельно и косвенно отвечая на вопросы о том, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также каково качество процессов и продукции, степень удовлетворённости заказчиков[3].

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей, в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе — зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

Наиболее актуально использование понятия KPI в управлении бизнес-процессами: KPI являются измерителями результативности, эффективности, производительности бизнес-процессов.

Выделяются следующие виды ключевых показателей:

1. **KPI результата** — сколько и какой результат произвели;
2. **KPI затрат** — сколько ресурсов было затрачено;
3. **KPI функционирования** — показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
4. **KPI производительности** — производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
5. **KPI эффективности** (показатели эффективности) — это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

При разработке показателей процесса необходимо придерживаться следующих правил:

1. Набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом;
2. Каждый показатель должен быть измерим; Стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя.

Разработку KPI рекомендуется провести в ряд этапов[4]:

1. Предпроектные работы:

- Получение одобрения и поддержки высших руководителей.
- Инициирование и планирование проекта.
- Создание проектной группы.

• Проведение предпроектного исследования.

2. Разработка методологии системы КРІ:

- Оптимизация организационной структуры.
- Разработка методической модели.
- Разработка процесса управления компанией на основе КРІ
- Разработка системы нормативно-методической документации (регламентация).

3. Разработка информационной системы КРІ:

- Разработка ТЗ для настройки (программирования) информационной системы.
- Настройка (программирование) информационной системы.
- Обучение пользователей.
- Проведение опытной эксплуатации.

4. Завершение проекта. Ввод системы КРІ (методологии и информационной системы) в промышленную эксплуатацию.

При разработке методологии КРІ важно акцентировать внимание на:

1. Изменения корпоративной культуры и организация процессов
2. Разработке целостной стратегии развития КРІ
3. Разъяснении персоналу достоинств КРІ
4. Идентификации общекорпоративных КФУ
5. Выборе решающих КРІ для всей организации
6. Разработке структуры отчетности для всех уровней
7. Координации применения решающих КРІ
8. Уточнении КРІ для поддержания их актуальности.

Поскольку КРІ являются измерителями результата и затрат, то они могут использоваться при планировании и контроле деятельности как элементы плана.

Пример:

Показатели, значения которых могут выступать в качестве элементов плана для Отдела материально-технического обеспечения:

- % своевременного выполнения заявок на ТМЦ — 99%;
- % ТМЦ надлежащего качества, поступивших в производство, — 100%.

После осуществления деятельности, измеряются и фиксируются фактические значения показателей. При серьезных отклонениях фактических значений от плановых в худшую сторону необходимо провести анализ деятельности и разработать корректирующие мероприятия.

Преимущества использования системы КРІ в обычной деятельности компании: планирование и анализ деятельности осуществляются на основе тех результатов, которые нужны бизнес-системе. Все показатели не выдуманы абстрактно, а «произошли» от процесса, который закрепляет необходимую системе деятельность. Если же планирование происходит

само по себе, в отрыве от реальной деятельности, то зачастую выбор показателей и их целевых значений не способствует достижению основных целей организации, а является произвольным и не всегда обоснованным.

Мотивация персонала

При внедрении КРІ становится четкой и прозрачной система мотивации: поскольку фиксируются плановые и фактические значения, то руководителю ясно, за что и как мотивировать сотрудника. Тот, в свою очередь, хорошо понимает, при каких условиях и какое вознаграждение он получит, а за что его ожидает взыскание.

Пример:

Начальник отдела снабжения:

- Премиируется за успешное достижение запланированных показателей эффективности и результативности;
- Депремируется за невыполнение показателей деятельности (срыв сроков сдачи проекта бюджета в финансовое управление);

Таким образом, благодаря системе КРІ компания вознаграждает сотрудника за получение нужных ей результатов, а сотрудник заинтересован в получении результатов наравне с компанией.

Показатели эффективности функционирования и развития машиностроения.

Показатели эффективности и функционирования определяются качеством произведенного оборудования машиностроения. Есть еще несколько факторов, влияющих на показатели машиностроения: Современные тенденции развития рынка Организация промышленных объединений, направленных на производство качественной и конкурентоспособной продукции. Для того, чтобы своевременно и эффективно отслеживать показатели эффективности машиностроительных предприятий, была разработана «система ключевых показателей эффективности» (КРІ). Даная система сосредоточена на всех аспектах работы предприятия, а также учитывает влияние и потребности внешних факторов и внутренних показателей.

Замечание 1. Система КРІ предназначена лишь для выявления результатов, она не решает проблем, а лишь указывает места недочетов, стимулируя к углубленному анализу таких факторов, как принятые решения начальников, воздействия, оказанные на финансовые и другие показатели.

Учитывая это, КРІ можно представить, как набор выстроенных показателей, которые позволяют оценить динамику развития предприятия и его достижения на каждом уровне управления, к тому же помогает выявить проблемы. КРІ имеют количественные измерения, позволяющие оценивать достижения в динамике.

При изучении КРІ зарубежных стран можно сделать выводы, что в них включены финансовые показатели, такие как выручка от реализации,

добавленная стоимость, чистая прибыль, портфель заказов и т.п.

Так же в зависимости от сферы деятельности предприятия КРІ может включать в себя специфические показатели. К примеру электрогенерирующие компании включают в свой КРІ такие показатели как: топливные и смежные издержки на единицу производственной энергии, выполнение графика ввода мощностей и др.

В КРІ нефтегазовых компаний входят такие показатели как: утечка нефти, перерабатывающая способность и др.

КРІ в зарубежных странах разрабатывается для каждой отрасли отдельно, общей методологии нет.

Список использованной литературы

1. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. — М.: Инфра-М, 2013. — 255 с. — (Просто, Кратко, Быстро). — 500 экз. — ISBN 978-5-16-005781-1.

2. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. 160 с. — ISBN 978-5-699-37901-9.

3. David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. — New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. — С. 233. — ISBN 0-470-09588-1 (англ.).

4. Ильясов Ф. Н. Тарифная сетка, система грейдов на основе закона Вебера // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2012. №6. С. 128-135.

5. Гличев, А. В. Очерки по экономике и организации управления качеством продукции [Текст] / А. В. Гличев // Стандарты и качество. - 2015.-№4.- С. 50-53.

Квалиметрический подход к оценке показателей качества продукции [Текст] // Труды Международного симпозиума «Надежность и качество». – 2015. – Т.1- С. 5-8.