

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматривается сущность и подходы к пониманию и содержанию ключевых показателей эффективности деятельности организации. Показано, что наряду с основными показателями эффективности, могут быть добавлены дополнительные в зависимости от сферы деятельности компании и производимых ею благ. В качестве объекта исследования и разработки системы оценивания выбрана компания, предоставляющая услуги образовательного туризма. При анализе деятельности компании были выявлены негативные «сигналы», послужившие отправной точкой для совершенствования оценки деятельности, прежде всего, персонала. Сделан вывод, что на начальном этапе совершенствования системы оценки может быть использован метод «важность/исполнение».

Ключевые слова: ключевые показатели деятельности; анализ «важность/исполнение»; сервисная организация; персонал; оценка.

DEVELOPMENT OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM OF SERVICE COMPANY

The article discusses the nature and approaches to understanding key performance indicators of organization. It is shown that, along with the main indicators of efficiency, additional ones may be added depending on the field of activity of the company and values produced by it. The company that provides educational tourism services has been selected as the object of research and development of the performance appraisal system. The company analysis identified the negative «signals». They are as the starting point for improving the assessment of the activities of, first of all, personnel. It was concluded that at the initial stage of improving the performance appraisal system, the importance / performance analysis can be used.

Keywords: key performance indicators; importance/performance analysis; service company; personnel; performance appraisal.

Понятие КРІ (ключевые показатели эффективности) в самом широком смысле – это количественные и качественные инструменты, измеряющие степень достижения поставленных перед компанией или ее отдельным сотрудником целей. Оно тесно связано с концепцией «управление по целям», созданной П. Друкером [4]. «Управление по целям» подразумевает формирование целей, измерение результатов работы в соответствии с этими целями, а также мотивацию сотрудников в соответствии с результатами. Ключевые показатели эффективности в этой системе становятся инструментами, которые помогают оце-

нить, насколько полученный в ходе деятельности результат соответствовал поставленным задачам.

Чаще всего понятие «ключевые показатели эффективности» связывают с теорией Р. Каплана и Р. Нортон «Сбалансированная система показателей» [7]. Именно в этой теории обобщаются разработанные ранее идеи управления деятельностью компании по целям, разрабатываются классификация данных показателей по различным признакам. Важно отметить, что термин «сбалансированность» для авторов подразумевает постановку целей и оценку результатов как финансовых, так и не финансовых (не только прибыль, но удовлетворенность клиентов, оценку качества работы, оценку эффективности бизнес-процессов, а также оценку качества обучения персонала). В этой системе КПЭ играют существенную роль, позволяя оценивать деятельность компании по каждой из разработанных целей, видеть, достигнута ли стратегическая цель работы и насколько хорошо работа была реализована [7, с. 112].

В литературе существует множество трактовок и разновидностей ключевых показателей эффективности, и, хотя все они связаны с измерением соотношения результата с поставленными целями, различные ученые придают им различный смысл [1]. Так, Д. Парментер выделяет три основные разновидности: KRI (key result indicators – ключевые показатели результативности), PI (performance indicators – показатели производительности), KPI (key performance indicators – ключевые показатели эффективности). В табл. 1 дано определение этих понятий [5, с. 5].

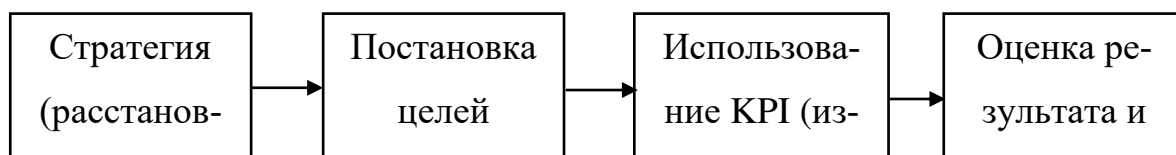
Таблица 1

Понимание терминов KRI, PI, KPI

| Термин | Содержание термина |
|--------|--|
| KRI | Показатели, определяющие цели, задачи и действия, необходимые для повышения эффективности компании в долгосрочной перспективе. Позволяет определять и оценивать текущее положение дел в компании |
| PI | Показатели, определяющие ежедневные цели, задачи и действия, необходимые для выполнения ежедневной деятельности компании |
| KPI | Показатели, призванные определить, каким образом кардинально повысить эффективность работы компании и ее производительность. Рассчитаны на резкий скачок показателей в будущем |

Д. Парментер подчеркивает, что KPI для компании – набор наиболее важных показателей деятельности, именно они являются ядром успеха компании [5, с. 26]. В своей интерпретации он, рассуждая о количестве тех или иных параметров в компаниях, говорит о том, что идеальным правилом является «10/80/10» – разработка десяти ключевых показателей результативности и эффективности и до 80 показателей производительности. Интересно, что он выделяет KPI как только нефинансовый показатель, который не может быть выражен в денежном выражении, но оказывают существенное воздействие на деятельность всей компании и на другие применяемые показатели. Другие авторы в своих теориях выделяют также финансовые KPI, но для Д. Парментера таким показателем становится, скорее, PI, ориентированный на оценку ежедневной работы сотрудников и компании в целом.

А. Ключков обращает внимание на то, что неотъемлемой чертой КРІ является предварительное определение целей, их постановка. Без этого шага к измерению эффективности деятельности компании можно применять любой другой термин, будь то «показатель производительности» или «коэффициент полезного действия» [8, с. 5]. КРІ – это неотъемлемая часть системы постановки целей в бизнес-процессе, которая не может существовать в отрыве от постановки целей, планирования и корректировки деятельности после получения результатов. Место КРІ в структуре бизнес-процессов показано на рис.



Место КРІ в системе бизнес-процессов

А. Ключков также уделяет много внимания соотношению разработки КРІ и мотивации персонала, говоря о том, что для каждой должности в компании могут быть разработаны собственные ключевые показатели эффективности, и их расчет может стать базой для премирования сотрудников и независимой оценки результатов их деятельности.

В литературе разделяют несколько типовых разновидностей КРІ, их разделение представлено в табл. 2 [5].

Таблица 2

Разновидности КРІ

| Определение | |
|--|---|
| Финансовые | Нефинансовые |
| Показатели, которые могут быть выражены в денежном эквиваленте (прибыль, оборот, снижение стоимости издержек) | Показатели, которые невозможно выразить в денежном эквиваленте (текучесть персонала за определенный период, качество работы персонала) |
| Количественные | Качественные |
| Показатели, которые возможно измерить в определенных единицах (количество обработанных заявок, количество заключенных сделок) | Показатели, которые невозможно привести к определенным единицам измерения (оценка качества работы сотрудника, удовлетворенность оказанной работой) |
| Результатирующие | Прогностические |
| Показатели, констатирующие реальные факты в деятельности компании (количество обратившихся клиентов за период, количество людей, воспользовавшихся дополнительными услугами) | Показатели, позволяющие предсказать дальнейшее развитие событий в работе компании (изменение числа повторно обратившихся в компанию клиентов, изменение количества посещений сайта компании) |
| Операционные | Стратегические |
| Показатели, оценивающие работу компании или сотрудников в текущий период времени и их соответствие существующему алгоритму (степень выполнения ежедневных задач) | Показатели, позволяющие оценивать работу компании и сотрудников с учетом долгосрочных, стратегических целей компании (соотношение выполнения частных задач к предполагаемым результатам работы всей компании) |

Интересное разделение типов КРІ предлагает Г. Еремина – классификацию по трем сферам: компетенции, процесса и результата [6].

1. КРІ компетенции в этом случае – оценка потенциала сотрудника через разработку должностных инструкций и компетенций и последующей оценки соответствия знаний и умений сотрудника этим показателям.

2. КРІ процесса – оценка соответствия текущей деятельности установленным в компании правилам ведения дел и стандартам отрасли.

3. КРІ результата – сравнение полученных результатов с поставленными целями.

Такая система позволит контролировать, отслеживать и оценивать деятельность компании на всех этапах. В каждый из этих трех типов может быть включено столько показателей, сколько разработчик сочтет нужным. Но, согласно Каплану и Нортону, в целом их не должно быть более 20 [7, с. 194].

Так или иначе, большинство ученых сходится во мнении, что, учитывая специфику различных компаний, ключевые показатели эффективности в них могут кардинально различаться, и наиболее важно при их разработке и внедрении опираться на специфику компании и особенности ее работы. В таком случае комплекс КРІ будет наиболее эффективен. Важный исследовательский вопрос, в таком случае, определить необходимые показатели для оценки и усовершенствовать имеющиеся системы. В перспективе комплекс КРІ может быть хорошо интегрирован с концепцией BPM – Business Performance Management (управление эффективностью бизнеса) [11].

В сервисных компаниях эффективность и результативность, безусловно, оцениваются с учетом специфики деятельности [10]. Услуги – основной товар, которые предлагают своим клиентам сервисные компании, отличаются тем, что они нематериальны, их качество изменчиво, процесс их производства и потребления неразрывен и они несохраняемы. Таким образом, определение эффективности работы компании усложняется. Стоит отметить, что для услуг также важным показателем является конечная оценка потребителем полученной услуги и ее качества. И эта оценка, как правило, субъективная. Таким образом, для сервисных компаний возникает понятие «потребительская эффективность», т.е. оценка эффективности деятельности компании со стороны потребителей тех или иных услуг. Она во многом связана с понятием «качество услуг» и его оценкой, так как потребитель ассоциирует качественно выполненную услугу с хорошо проделанной работой.

В сфере услуг, согласно ряду авторов [2; 3; 9], также выделяют несколько элементов качества, из которых складывается общее понятие о качестве услуги, их понимание авторами отражено в табл. 3.

Таблица 3

Элементы понятия «качество услуги»

| Элемент | Описание |
|-----------------------------------|---|
| Качество свойств услуги | Характерные особенности услуги, вызывающие удовлетворение потребностей потребителя и отсутствие недостатков, снижающих уровень удовлетворения услугой |
| Функциональное качество | Качество процесса обслуживания потребителя, взаимодействие персонала и клиента во время всего процесса предоставления услуг |
| Общественное (этическое) качество | Оценка значимости безопасности и удобства потребителя для персонала и профессиональной подготовки персонала |

А. Большаков [2] предлагает систему интегрального измерения эффективности сервисной деятельности, которая сочетает в себе измерение нескольких составляющих эффективности – результативность, рентабельность, целесообразность и синергетичность – и расчет показателей на их основе. Формула интегрированной эффективности выглядит следующим образом:

$$Э_{\text{инт}} = (P/Z) \times (P/C) \times (C/P) \times (P_{\text{см}}/Z_{\text{см}}),$$

где P – результат, Z – затраты, C – цели, P – проблемы, $P_{\text{см}}$ – отношение добавленные результаты от синергии, $Z_{\text{см}}$ – затраты на обеспечение синергии, а P/Z , соответственно, рентабельность, P/C – результативность, C/P – целесообразность, $P_{\text{см}}/Z_{\text{см}}$ – синергетичность (например, слаженность деятельности сотрудников компании, слаженность взаимодействия руководства и сотрудников, слаженность взаимодействия клиента и сотрудников и т.п.).

Эта формула, по мнению автора, позволяет всесторонне оценить эффективность деятельности сервисной компании, причем не только экономическую ее составляющую, но и целевую и синергетическую.

Таким образом, говоря об эффективности и результативности работы сервисных компаний, необходимо помнить, что у них есть отличительные особенности, которые необходимо учитывать при разработке данных показателей. Практика деятельности отдельных компаний, сигналы как об успехах, так и о неудачах – основа для совершенствования системы показателей для проведения оценки.

ООО Компания по международному образованию и туризму «ИТЭК» – организация, оказывающая услуги по международному туризму и организации образования за рубежом. Это филиал московской компании в г. Иркутске. Кроме головного офиса филиалы «ИТЭК» расположены в Казани, Набережных Челнах, Новосибирске, Красноярске и Лондоне (Великобритания). Миссия компании – помочь каждому открыть для себя новые возможности этого мира, получить качественное, интересное и современное зарубежное образование, стать полноценным участником мирового сообщества и расширить границы своих будущих перспектив. Принципы компании: индивидуальный подход к каждому клиенту, ориентированность на его персональные потребности и предпочтения, высокий уровень профессионализма в организации обучения за рубежом на всех этапах: от первой встречи в офисе до самого последнего дня учебной программы. Заслуги компании в индустрии зарубежного образования признали и оценили во всем мире. ООО «ИТЭК» является членом Международной торговой палаты (ИСС), Ассоциации Европейского бизнеса (АЕВ) и Федерации молодежных туристических организаций (FIUTO), а также Международной ассоциации турагентств (IATA) и Ассоциации туроператоров России (АТОР). Компания – партнер Британского Совета (The British Council).

Иркутский офис появился в 2005 г. Организация стала первой на рынке Иркутска и Иркутской области предлагать организацию обучения за рубежом для детей и взрослых, и за 13 лет работы зарекомендовала себя как стабильная, надежная и компетентная компания. В ее товарном портфеле более 300 про-

грамм обучения за рубежом в различных учебных заведениях для различных возрастных групп с различными целями.

В период с 2013 по 2018 г. компания столкнулась с некоторыми проблемами в осуществлении своей деятельности. Они представлены в табл. 4.

Таблица 4

Краткая характеристика проблем в деятельности ООО «ИТЭК»

| Сигнал в оперативной деятельности | Управленческая проблема | Исследовательская проблема |
|--|---|---|
| Снижение количества первичных обращений в компанию | Поиск способов увеличить количество обращений в компанию | Анализ рынка и разработка отвечающих спросу предложений для увеличения числа клиентов |
| Снижение количества повторных обращений в компанию | Поиск причины, по которым клиенты отказываются от повторного обращения в компанию | Анализ потребителей и разработка системы ценностей, которые могли бы заставить потребителей вновь обратиться в компанию |
| Снижение мотивации сотрудников | Поиск способов повысить мотивацию сотрудников | Анализ деятельности сотрудников и разработка системы поощрений |
| Возникновение проблем при оценке деятельности персонала и филиала в целом со стороны руководства | Поиск способа объективной и всесторонней оценки работы компании на рынке | Анализ работы сотрудников, оценки их работы клиентами и разработка показателей эффективности деятельности на основе полученных данных |

Особую озабоченность вызывает снижение количества первичных и вторичных обращений клиентов. Динамику можно увидеть в табл. 5.

Таблица 5

Количество первичных и вторичных обращений в ООО «ИТЭК»

| | Первичные обращения, шт. | Изменение относительно предыдущего года, % | Вторичные обращения, шт. | Изменение относительно предыдущего года, % |
|------|--------------------------|--|--------------------------|--|
| 2012 | 207 | | 103 | |
| 2013 | 183 | -12,6 | 97 | -6,9 |
| 2014 | 175 | -5,4 | 95 | -8,8 |
| 2015 | 145 | -17,1 | 71 | -25,3 |
| 2016 | 176 | +21,3 | 55 | -22,5 |
| 2017 | 149 | -15,3 | 51 | -8,2 |

Хотя число первичных обращений за указанные годы не всегда только уменьшалось (заметен рост числа обращений в 2016 г., это объясняется открытием нового направления работы – услуг по организации обучения в Китае), число вторичных обращений стабильно снижалось. Можно сделать вывод, что либо оказание услуг не удовлетворяет потребителей настолько, чтобы обращаться в компанию второй раз, либо сама услуга не удовлетворяет их и не вызывает желания обратиться в компанию повторно. И хотя существует потенциал для долгосрочной работы с потребителями, он реализован не в полной мере.

Другая проблемная зона в деятельности компании – дискомфорт сотрудников от того, что они не получают от руководства четких задач и вынуждены сами разрабатывать их и контролировать их исполнение. Иногда подобная сво-

бота действий может быть полезна, так как сотрудник сам может выбирать способы своей работы, которые были бы для него наиболее эффективны. Но так как в последнее время руководство компании хочет видеть большее число клиентов в каждом из филиалов и хочет привести их работу к определенной системе, важно разработать основные показатели деятельности сотрудников, которые бы позволили четко отражать эффективность их работы в отчетах и отслеживать, как она меняется при изменении каких-либо действий со стороны сотрудников.

Эффективность работы сотрудников может быть оценена по следующим компонентам:

1. Работа сотрудников на подготовительном этапе (консультационные услуги).

2. Работа сотрудников после зачисления клиента в иностранное учебное заведение.

3. Работы сотрудников во время обучения клиента в иностранном учебном заведении.

4. Работа сотрудников после окончания студентом иностранного учебного заведения.

Для формирования перечня показателей эффективности деятельности на начальном этапе может быть использован метод «Важность/Исполнение». Он позволяет определить составляющие процесса оказания услуги, важные для клиента, что в дальнейшем дает возможность сформировать перечень показателей для оценки деятельности сотрудников.

Введение показателей эффективности работы филиала и его сотрудников сможет способствовать решению других возникающих проблем, таких как отток клиентов, так как выявит непосредственные недочеты при предоставлении услуг и впоследствии может использоваться при их исправлении.

Список использованной литературы

1. Балашова Н.В. Опыт внедрения сбалансированной системы показателей / Н.В. Балашова, П.В. Репина // *Baikal Research Journal*. – 2011. – № 6. – С. 45.

2. Большаков А.С. Показатели и критерии эффективности и конкурентоспособности организаций сервиса [Электронный ресурс] / А.С. Большаков // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*. – 2012. – № 4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-i-kriterii-effektivnosti-i-konkurentosposobnosti-organizatsiy-servisa>.

3. Даниленко Н.Н. Сервисология : учеб. пособие / Н.Н. Даниленко, Н.В. Рубцова. – М. : КНОРУС, 2017. – 219 с.

4. Друкер П. Классические работы по менеджменту / П. Друкер. – М. : «Альпина Бизнес Букс», 2008. – 304 с.

5. Дэвид П. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / П. Дэвид. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.

6. Еремина Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией [Электронный ресурс] / Г.А. Еремина // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – № 5, Т. 7. – Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf>.

7. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей / Р.С. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2017. – 320 с.

8. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. – М. : Эксмо, 2010. – 103 с.

9. Кондрацкая Т.А. Клиентский сервис в страховых компаниях / Т.А. Кондрацкая, Д.С. Хоавило // *Baikal Research Journal*. – 2017. – Т. 8. – № 2. – С. 28.

10. Рубцова Н.В. Развитие экономики услуг и современные подходы к пониманию эффективности / Н.В. Рубцова // *Известия БГУ*. – 2006. – № 4. – С. 53–55.

11. Федюкович Е.В. Управление эффективностью бизнеса: постановка проблемы и выбор подхода к решению / Е.В. Федюкович // *Baikal Research Journal*. – 2014. – № 4.

Информация об авторах

Овсянникова Анна Андреевна – студент магистратуры, кафедры менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск; e-mail: anna-ovs2009@yandex.ru.

Хлебович Дарья Игоревна – кандидат экономических наук, доцент, кафедры менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, e-mail: hlebovichdi@bgu.ru.

Authors

Ovsyannikova Anna Sergeevna – master student, Chair of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk; e-mail: anna-ovs2009@yandex.ru.

Khlebovich Daria Igorevna – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: hlebovichdi@bgu.ru.