

## УДК 331.41

ЗАЙЦЕВА Ю. А., студент гр. СУмоз-221 , I курс (КузГТУ)  
ГАЛАНИНА Т.В., к.с.-х.н., доцент (КузГТУ)  
г. Кемерово

### ПРИМЕНЕНИЕ КРІ В БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

В современном мире всё заметнее возрастает сложность производственных систем, конкуренции и полного видения управленческих процессов. Все эти аспекты играют важную роль в поставленных перед организациями целях; кроме того, они могут быть основополагающими и для повышения эффективности достижения этих целей. Известно, что количественное измерение персонала — тенденция не совсем новая: интерес к определению ключевых целей такого рода отмечается в исследованиях начиная с 1990-х гг. В концепции бережливого производства особое значение придается ключевым показателям эффективности персонала [2].

Итак, КРІ (Key Performance Indicators, т.е. ключевые индикаторы эффективности) — это количественная оценка эффективности работы сотрудников, продуктивности их деятельности и успешности. КРІ позволяет проанализировать качество работы как любого отдела, так и отдельно взятого сотрудника [3]. Кроме того, благодаря этому инструменту руководитель может правильно организовывать производственный процесс предприятия: учитывать сильные и слабые стороны, подбирать оптимальный размер вознаграждения и правильно распределять его. Рассчитать показатели по рассматриваемой системе также может и сам сотрудник; это полезно для того, чтобы выявить собственные успехи и учесть успехи коллег [4].

С помощью КРІ предприятие может измерить результативность работы, качество её процесса и соблюдения регламента, смарт-задачи. При этом КРІ должны соответствовать целям компании — как ближайшим, так и долгосрочным [5].

В то же время бережливое производство — это не просто японская концепция управления предприятием. Самая главная задача этой организационной системы — научить предпринимателя делать больше и лучше, а тратить меньше. Следовательно, по своей сути бережливое производство — это рационализация бизнес-процессов, направленная на их ускорение и сглаживание путем исключения и выявления (оптимизации) операций, которые не добавляют ценности продукту, а также других «скрытых потерь» деятельности компании. Конечной целью бережливого производства является минимизация временных, трудовых и материальных потерь на всех этапах создания товара или услуги для потребителя.

Главным переходным звеном от КРІ к бережливому производству является вовлечение в работу и оптимизация предприятия для каждого сотрудника организации, — при этом, конечно же, с максимальным ориентированием на

запросы потребителей. Можно сказать, что успешный переход к бережливому производству полностью основывается на действиях персонала предприятия по ресурсосбережению и экономии рабочего времени. С этой целью образуется цикл, позволяющий рассчитать показатели, связанные с измерением действий персонала, а также контроля и корректировки этих действий. Такой цикл представляет собой постоянный и повторяющийся процесс контроля и улучшения процессов, продуктов или услуг (цикл Деминга).

Использование подобной технологии позволит улучшить эффективность деятельности персонала, открыв много новых возможностей в этом направлении [1].

В организации АО «Кемеровоспецстрой» юристы работают с дебиторской задолженностью. Для того, чтобы понять, как и за какое время сотрудники справляются с данными задачами, рассчитаем KPI в системе оплаты труда. Поставим перед собой две основные цели:

— Во-первых, обеспечить подачу исковых заявлений по дебиторской задолженности на 50% в месяц. Ключевым показателем являются поданные исковые заявления по дебиторской задолженности. Для расчета будем использовать фактическую сумму поданных заявлений и плановую сумму исковых заявлений.

— Во-вторых, обеспечить собираемость суммы поступающей дебиторской задолженности в месяц. Ключевым показателем в этом случае является средняя сумма поступающей дебиторской задолженности за месяц. Для расчета потребуется фактическая средняя величина поступающей дебиторской задолженности, а также план средней величины поступающей дебиторской задолженности за месяц [4].

Задача юридического отдела — уменьшить количество должников и тем самым снизить сумму дебиторской задолженности. Ключевой показатель для реализации этого мероприятия — число должников и сумма их дебиторской задолженности в базе данных предприятия. Используется фактическое число должников и сумма их дебиторской задолженности, а также плановое число должников и сумма их дебиторской задолженности. В таблице 1 представлены ключевые показатели эффективности и вес каждого из них.

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности и вес каждого из них

Показатель эффективности	Вес
KPI1(выполнение плана подачи исковых по ДЗ)	50%
KPI2 (выполнение плана собираемости суммы поступающей ДЗ)	50%
Процент выполнения показателя	Коэффициент
Выполнение плана менее 80%	0
Выполнение плана менее 80-90%	0,5
Выполнение плана менее 90-100%	1
Выполнение плана свыше 90-100%	1,5

Кроме того, понадобятся также данные из отчетных форм предприятия. В таблице 2 указаны данные работы всего юридического отдела в целом и каждого юриста по отдельности.

Таблица 2. Данные работы юридического отдела

Сотрудн ик	Подано исковых заявлений по ДЗ за месяц		Сумма поступившей ДЗ за месяц		% выполнение плана п.2 к п.3	% выполнение плана п.4 к п.5
	Отчетна я работа	Планов ая работа	Отчетная работа, руб.	Плановая работа, руб.		
Всего дебиторская задолженность — 1 332 077 000 руб.						
Юрист 1	120	120	4 589 236	5 000 000	100	91,79
Юрист 2	118	120	2 968 587	5 000 000	98,33	59,37
Юрист 3	52	120	3 896 569	5 000 000	43,33	77,93
ВСЕГО	245	360	11 454 392	15 000 000	76,36	

По данным таблицы 2 можем составить итоговую таблицу 3 с расчетами КРІ.

Таблица 3. КРІ работы юристов на предприятии АО «Кемеровоспецстрой»

Сотрудник	Оклад	Факт выполнения за период		Коэффициенты	
		% выполнения плана подачи исковых по ДЗ	% выполнения плана собираемости суммы поступающей ДЗ	выполнение подачи исковых по ДЗ	выполнение собираемости суммы поступающей ДЗ
Юрист 1	45000	100,00%	91,00%	0,75	0,5
Юрист 2	35000	98,00%	59,00%	0,5	0
Юрист 3	35000	43,00%	77,00%	0	0

Таким образом, мы можем утверждать, что юрист 1 выполнил свою работу на 191% из 200%; это говорит об эффективности его работы, благодаря чему он сможет увеличить сумму своей премии. Юрист 2 выполнил план подачи

исковых заявлений на 98%, а план собираемости суммы — всего на 59%; это, в свою очередь, говорит об уменьшении его премии. Юрист 3 выполнил свою работу на 120% из 200%, тем самым показав неэффективность работы на протяжении всего месяца; следовательно, премия в этом месяце ему выплачиваться не будет. Более того, такого сотрудника стоит уволить, если подобный провал запланированной работы будет продолжаться в каждом месяце. В противовес этому мы видим, что наши сотрудники под номером 1 и 2 адекватно выполняют свою работу и позволяют сберечь некоторые ресурсы на предприятии.

Итак, KPI являются количественными индикаторами, которые отражают долгосрочные факторы успеха предприятия на рынке, опираясь при этом на бережное использование материальных, интеллектуальных, человеческих ресурсов.

#### Список литературы:

1. Стриженок О. А. Бережливое производство в России – Текст: электронный // Актуальные вопросы экономических наук // Вопросы науки и образования. 2017 - №26 – С. 324-327. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/berezhlivoe-proizvodstvo-v-rossii> (дата обращения: 28.03.2023).
2. Ездина Н. П., Казаринова Е. Б., Казаринова О. И. // Применение KPI в управлении персоналом при переходе к бережливому производству – Режим доступа: <https://panor.ru/articles/primenenie-kpi-v-upravlenii-personalom-pri-perekhode-k-berezhlivomu-proizvodstvu/68381.html> (дата обращения 28.03.2023) - Текст: электронный.
3. Деловая среда // KPI сотрудников. – Режим доступа: <https://dasreda.ru/learn/blog/article/1091> (дата обращения: 28.03.2023). - Текст: электронный.
4. Комьюнити // Что такое KPI. - Режим доступа: <https://timeweb.com/ru/community/articles/chto-takoe-kpi-prostymi-slovami/> (дата обращения: 28.03.2023). – Текст: электронный.