



ИНСТИТУТ  
ПУТИ,  
СТРОИТЕЛЬСТВА И  
СООРУЖЕНИЙ МИИТ

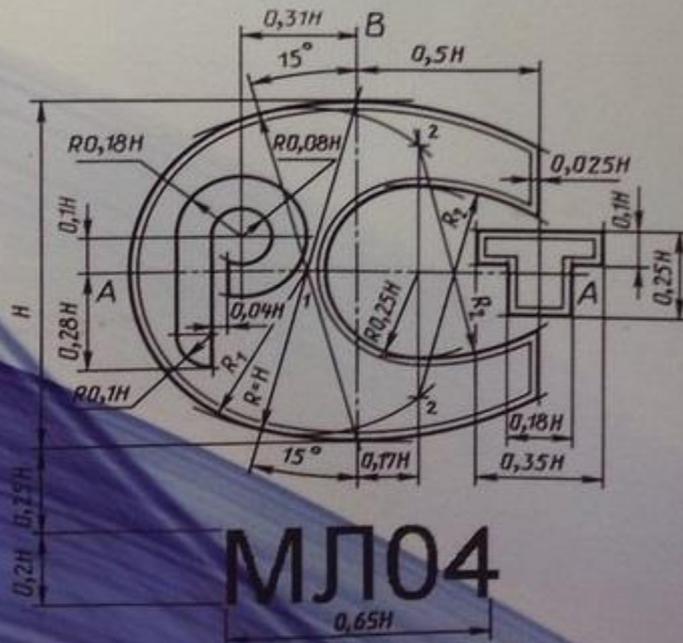


Институт пути, строительства  
и сооружений

Издание включено в РИНЦ

# СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕВОЙ НАУКИ

Материалы  
Всероссийской межвузовской конференции  
с международным участием



Москва 2017

## Проблемы внедрения КРІ в системе менеджмента качества

*Непопущева А.О., магистрант*

*Шутин М.Д., студент*

**ФГБОУ ВО МГУПС (МИИТ), г. МОСКВА**

**Аннотация.** Для любой крупной компании актуально внедрение КРІ совместно с системой менеджмента качества. Так как КРІ - это сложная система, во время внедрения которой возникает ряд определённых проблем и ошибок. В работе рассматривается пример работы персонала с системой КРІ удовлетворённости клиента, а также осуществляется анализ ошибок.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, система менеджмента качества, управление организацией.

Цивилизованный мир уже невозможно представить без техники, скоростного транспорта и потока всё новой информации. И всё это создают крупные компании, предоставляющие рабочие места сотням тысяч сотрудников. Любая крупная компания ассоциируется с корпоративным духом, традициями, кодексом. С размером компании увеличивается и штат сотрудников, которым необходимо не просто выплачивать заработную плату, но и обучать внутренним корпоративным стандартам для поддержания порядка в компании. В такой момент многие крупные компании решают внедрить систему менеджмента качества для наведения порядка и совершенствования работы процессов и деятельности компании в целом.

При внедрении системы менеджмента качества возникают трудности такие, как обеспечение соответствия процессов организации стандартам, грамотная оценка внедрения СМК и эффективности её внедрения и т.п. При большом количестве работников прибегают к системе грейдов, которая помогает повысить мотивацию.

Для определения уровня продвижения на рынке в определённой сфере среди конкурентов, а также для получения более ясной и чёткой картины используют методы КРІ – ключевые показатели эффективности. С помощью определения ключевых показателей руководители могут определить уровень достижения поставленной цели, степень удовлетворённости потребителя выпускаемой продукцией или услугой и т.п.

Существует компания, офисы которой располагаются в 8 городах. Здесь внедрена система менеджмента качества. На протяжении нескольких лет поддерживаются и развиваются основные требования СМК. Для определения сильных и слабых мест в деятельности холдинга используется система КРІ, направленная на оценку удовлетворенности постоянных клиентов. С помощью проводимых опросов, отзывов клиентов, замечаний и предложений были собраны количественные показатели по различным факторам, которые вносятся в единую базу показателей компании. На рис. 1 представлен график, отображающий общую удовлетворённость клиентов компании. Компания поставила перед собой цель достичь и поддерживать уровень удовлетворённости клиентов выше оценки 4,5.



Рис. 1. Удовлетворённость клиентов компании.

На графике отображено, что в мае и июне оценки клиентов ниже целевого показателя. Для более детального анализа рассмотрим подсчитанные средние оценки удовлетворённости клиентов работой компании по городам (рис. 2).

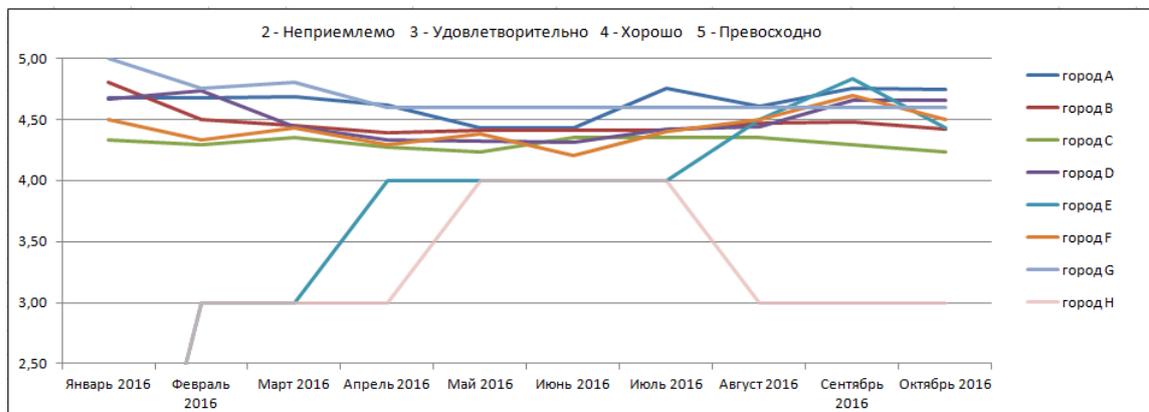


Рис. 2. Уровень удовлетворённости клиентов в 8 городах.

Офисы с низкими оценками в городах Е и Н начали обслуживать клиентов только в феврале месяце. Клиенты из города Е с каждым месяцем всё больше удовлетворены предоставленными услугами. В это же время до мая месяца в городе Н удовлетворённость клиентов услугами повышается, но с июля месяца происходят изменения в худшую сторону. Необходимо проанализировать деятельность персонала в городе Н.

От 15 клиентов из 6 городов в течение октября месяца пришло 32 жалобы по причинам: не выполненных обязательств, оплаты услуг, своевременности предоставления услуг, информативности о компании и об услугах, некорректной или недостающей документации (рис. 3).



Рис. 3. Причины жалоб клиентов компании

На графике «Причины жалоб клиентов компании» представлены только 6 городов, из 8. Нет ни одной жалобы от клиентов из города Н, учитывая существование низкой оценки. Отсюда следует 2 вывода:

- Опрос проводился только по общему уровню удовлетворённости;
- Опросы не проводились, оценку проставил персонал.

При исследовании КРІ за октябрь 2016 года выявлено, что уровень предоставления услуг клиентам компании не высок. Но это не однозначно. Присутствует так же возможность не точного подсчёта КРІ вследствие человеческого фактора. Вероятно, сотрудник, ответственный за ведение отчетности по показателям эффективности, вносил результаты отчётов и обрабатывал их с ошибками по причине некомпетентности, невнимательности или по незнанию. Возможно, во время внесения произошла асимметрия информации, т.е. руководители и

подчинённые вносят результаты чуть лучше, чем они есть на самом деле. Такие погрешности ведут к искажению результатов подсчёта KPI.

Следовательно, при неправильном выборе ключевых показателей или погрешности в вычислениях существует вероятность появления «Испорченного телефона». Стоит отметить, что СМК с лучшими специалистами не сможет помочь в такой ситуации. Поэтому важно уделить внимание всем аспектам деятельности компании:

- Провести обучение или переобучение персонала. Ни одна система не сможет функционировать, если работники не знают как её использовать.
- Выбрать ключевые показатели эффективности с помощью стратегического анализа организации. Такой анализ рассмотрели в своей работе Годлевский М.Д, Рубин Э.Е и Никитчук С.С. [1]

Шабалина К.О. составила перечень проблем, возникающих при внедрении KPI.[3] Некоторые из них встретились у рассматриваемой компании:

- Большое количество KPI;
- Ключевые показатели слишком подробны, детализированы.

Про проблемы и ошибки при внедрении KPI написали в своей работе Зиновьева А.А. и Рассыпнинская Л.О. [2] Проблемами являются: сопротивление изменениям и обучению, текучка кадров. Ошибки могут происходить на этапе разработки проекта KPI и на этапе их внедрения. Это всё стоит учесть и рассмотреть каждой компании внедряющей ключевые показатели эффективности.

Система менеджмента качества подразумевает собой не только поддержание следование принципам качества, требованиям стандартов, но и внедрение систем для мониторинга качества продукции или услуг. Система KPI - сложный инструмент мониторинга и прогнозирования не только качества товаров и услуг компании, но и оценку положения организации на рынке с конкурентами.

Список использованных источников:

1. Годлевский М.Д., Рубин Э.Е., Никитчук С.С. Основные подходы к синтезу модели системы ключевых показателей эффективности холдинга // Восточно-европейский журнал передовых технологий. 2012. № 3 (58). С. 8–12.
2. Зиновьева А.А., Рассыпнинская Л.О. проблемы и ошибки при внедрении KPI // Вестник ТИСБИ. 2014. № 2 (58). С. 121–127.
3. Шабалина К.О., Подвербных О.Е. Проблемы выбора показателей KPI (Key Performance Indicator) на предприятиях. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. № 11. С. 731–733.