

Зорина Э.О.

Возможности и ограничения применения традиционной технологии «Ключевые показатели эффективности»

Стратегия предприятия, определение его целей и задач являются привилегией и обязанностью руководителей высшего звена компании, в то время как реализовывать стратегию приходится сотрудникам предприятия на уровне структурных подразделений. Существенную опасность для развития компании представляет недостаточный обмен информацией между ее высшим звеном и сотрудниками. Причина этого состоит, прежде всего, в информационной перегруженности руководства, что не дает возможности адекватно оценивать информацию и, как следствие, делает сложным контроль над выполнением стратегических задач персоналом.

С другой стороны, отсутствие конкретных стратегических целей у рядовых сотрудников и отсутствие соответствующей системы мотивации приводят к тому, что исполнители не координируют свои действия с глобальными целями организации и не имеют возможности ориентироваться в стратегических установках.

Руководству компании необходим инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Одним из таких доступных инструментов является система ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Сегодня в практике управления компаниями применяется достаточно много управленческих технологий, основной недостаток которых состоит в том, что они были разработаны как обезличенные механистичные методики, не учитывающие социальную специфику субъекта профессиональной деятельности. В то время как социальные технологии позволяют поддерживать существующую систему управления и повышать ее эффективность через создание у работников дополнительных стимулов к труду для достижения поставленных перед компанией целей.

Анализ деятельности множества организаций неоспоримо свидетельствует, что результативность применения любых управленческих технологий определяется в первую очередь их способностью воздействовать на отношение работников к своему труду, расширять профессиональные возможности как коллектива в целом, так и отдельных его членов. Для этого требуется комплексный подход к созданию и применению методик и технологий, включаемых в систему управления человеческими ресурсами организации, и смещение акцентов в сторону гуманизации процесса управления.

Технология «Ключевые показатели эффективности», созданная более двадцать лет назад, не универсальна, она имеет ряд недостатков и преимуществ. С одной стороны, данная технология призвана обеспечить взаимодействие различных структур внутри организации для решения конкретных вопросов и получения результатов на фоне соблюдения баланса интересов всех заинтересованных групп внутри организации. С другой стороны, она многопланова по своему содержанию и характеру, многоаспектна по условиям осуществления, составу исполнителей, видам деятельности и поставленным задачам, что вызывает некоторые трудности при ее внедрении.

Внутри общепринятой процедуры применения традиционной технологии «Ключевые показатели эффективности» можно выявить ряд противоречий, которые, по мнению автора, и приводят к снижению управленческого эффекта от ее внедрения. К ним, в частности, можно отнести следующие:

- Противоречие между процедурой технологии «Ключевые показатели эффективности» и ее управленческим назначением: традиционная технология

«Ключевые показатели эффективности» предполагает минимальное участие работников в процессе вычленения и внедрения показателей эффективности деятельности компании в целом, отдельных ее подразделений и сотрудников.

– Противоречие между закрытостью в реализации узловых элементов технологии и потребностью в открытом воздействии на отношения в организации, главными из которых являются отношения между людьми и их жизненными и социальными позициями.

– Противоречие между разнообразной целевой обусловленностью профессиональной деятельности людей и узкой функционально-целевой направленностью традиционной западной технологии «Ключевые показатели эффективности» на повышение лишь краткосрочной экономической результативности организации в ущерб ее социальной состоятельности и эффективности.

Преодоление выделенных недостатков традиционной технологии «Ключевые показатели эффективности» возможно через превращение ее в социальную технологию. Резюмируя множество статей, написанных на тему социальных технологий, можно вычленить общие черты, которые должны присутствовать для того, чтобы технологии (в том числе и управленческие) превратились в социальные технологии. К ним необходимо отнести следующее:

1) Создание технологии подразумевает разделение, расчленение некоего процесса на внутренне взаимосвязанные этапы, фазы, операции с учетом человеческого фактора (физиологических, функциональных, психологических и др. возможностей и ограничений человека, группы, коллектива).

2) Выстраивание поэтапной координации действий, направленных на достижение искомого результата с учетом особой социальной природы субъекта (а во многих случаях – и объекта) применения технологии.

3) Обеспечение однозначности выполнения включенных в технологию процедур и операций.

4) Обеспечение полномасштабной вовлеченности работников во все этапы профессиональной деятельности, «соавторство» работников.

5) Создания условий для удовлетворения потребностей человека, для реализации его потенциальных способностей и интересов.

6) Учет одобряемой обществом системы ценностей и взаимозависимости между интересами отдельного работника, трудового коллектива и организации в целом.

Среди современных социальных технологий особое значение имеют социальные технологии в сфере оценки эффективности деятельности организации. Необходимость применения подобных социальных технологий диктуется потребностями времени. Стремление к постоянному развитию, совершенствованию организаций как систем влечет за собой необходимость диагностики эффективности их деятельности на каждом из этапов развития.

Применение социальных технологий в качестве методов оценки эффективности деятельности организаций способствует выявлению проблемных зон развития, формированию новых стратегических ориентиров, направлений совершенствования.

Основные отличия между традиционным вариантом осуществления технологии «Ключевые показатели эффективности» и применения ее как социальной технологии представлены в таблице № 1.

Таблица № 1. Различия между традиционной технологией «Ключевые показатели эффективности» и социальной технологией «Ключевые показатели эффективности»

№	Традиционная технология «Ключевые показатели эффективности»	Социальная технология «Ключевые показатели эффективности»
1.	Цель реализации технологии	
	Достижение определенного уровня экономической эффективности	Достижение определенного уровня экономической и социальной эффективности
2.	Объекты реализации технологии	
	Работник как исполнитель, его способность к труду, формирующая добавленную стоимость	Работник как сложный объект социального управления, наделенный потребностями, предпочтениями, ожиданиями, способный к анализу рабочей обстановки и возможностями влияния на социальную среду посредством участия в управлении организацией, управляющий своей способностью к труду при создании добавленной стоимости
3.	Процедура реализации технологии «Ключевые показатели эффективности»:	
	<i>стратегия – ориентир – показатели – экономический результат</i> <u>Характеристика процедуры:</u>	<i>стратегия – ориентир – вовлеченность сотрудников – показатели – экономический и социальный результат</i> <u>Характеристика процедуры:</u>
	работники не принимают участие в обсуждении будущих показателей эффективности;	работники принимают активное участие в обсуждении будущих показателей эффективности;
	обратная связь присутствует, но ограничена доведением состава показателей до сотрудников;	обязательная обратная связь на протяжении всего цикла от определения состава показателей до подведения итогов работы
	согласия со стороны работников с составом показателей не требуется	обязательность достижения согласия по составу показателей и числовым параметрам, отражающим уровень их достижения, с сотрудниками всех уровней;
	коммуникативные взаимодействия строго регламентированы должностной иерархией;	интенсивная система коммуникативных взаимодействий в процессе групповых обсуждений, согласований, совместного подведения итогов;
	непрозрачность процедур и правил выделения, внедрения и применения ключевых показателей эффективности	– прозрачность процедур и правил выделения, внедрения и применения ключевых показателей эффективности
	сотрудники принимают показатели эффективности к исполнению	– сотрудники берут на себя личные обязательства

4.	Форма представления показателей и подведение итогов	
	<ul style="list-style-type: none"> - мониторинг результатов ведет только руководство - письменный отчет, отражающий экономические показатели; - результаты доводятся до сведения работников. 	<ul style="list-style-type: none"> - мониторинг результатов ведет руководство и сам сотрудник - письменный отчет, отражающий взаимосвязь экономических и социальных показателей; - результаты обсуждаются с работником до достижения взаимного согласия.
5.	Процедура принятия управленческих решений	
	<p>Система принятия решений выстроена в точном соответствии со служебной иерархией:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формирование цели с учетом стратегии развития организации; - анализ деловой ситуации и поиск решений руководителями без учета мнений работников; - принятие решений (выбор альтернативы) руководителями без учета мнений работников. 	<p>Прозрачная система принятия решений, на которую может оказать влияние каждый сотрудник:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формирование цели с учетом стратегии развития организации и управления человеческими ресурсами; - анализ деловой ситуации и поиск решений руководителями с учетом мнений работников; - принятие решений (выбор альтернативы) руководителями с учетом мнений работников и с учетом предварительной оценки социального эффекта будущего решения.
6.	Функции технологии	
	–	–

Первым этапом создания социальной технологии «Ключевые показатели эффективности» является разграничение, разделение, расчленение искомого процесса, профессиональной деятельности на внутренние взаимосвязанные этапы, фазы, операции. Смысл указанной процедуры заключается в точном определении требований, предъявленных к субъекту, действующему по данной технологии, в обеспечении нормативной базы, а также в установлении оптимальной (или близкой к оптимальной) меры развития процесса. Чем точнее будет задана степень соответствия описания процесса его объективной логике, тем реальнее возможность достижения высокого эффекта деятельности исполнителем. По сути, на этом этапе выполняется задача технологизации процесса, что определяет его способность содействовать преобразованию в соответствии с целями организации.

Следующим этапом социальной технологии «Ключевые показатели эффективности» становится определение четкого порядка действий, направленных на достижение искомого результата. Последовательность и порядок исполнения действий должны базироваться на внутренней логике функционирования и развития данного процесса, одновременно учитывая социальную природу субъекта профессиональной деятельности.

Далее на первый план выходит задача подключения потенциала работников к алгоритмизации и осуществлению процесса. Здесь, в первую очередь необходимо говорить об обязательности информирования работников обо всех изменениях,

которые происходят в организации, о стратегии ее будущего развития, вытекающих из установленной стратегии целей и задачах.

Учет социальной природы субъекта и объекта управления в рамках стратегического управления человеческими ресурсами организации со всей необходимостью ставит задачу вовлечения работников в процесс принятия управленческих решений. В данном случае речь, прежде всего, идет о допустимости и поощрении активных дискуссий, обсуждений работниками возможного перечня показателей эффективности деятельности. Особо хочется отметить необходимость введения отдельного показателя «удовлетворенность работников своим трудом» в обязательный перечень ключевых показателей эффективности организации. Как уже было показано ранее, именно этот параметр по признанию большинства авторов позволяет судить о степени социальной эффективности организации, степени реализации стоящих перед ней социальных задач.

Любое «навязывание» управленческих решений сверху вниз без возможности их оспаривания, уточнения или изменения приводит к снижению социальной активности работников, развитию симптомов «выученной беспомощности», равнодушия по отношению к будущему компании и ее достижениям. Поэтому на следующем этапе наиболее актуальной становится задача конструктивного диалога между работниками и руководителями с целью выработки и согласования окончательного перечня ключевых показателей эффективности, которые впоследствии будут утверждены в качестве ориентиров на последующий отчетный период. Подключение работников к дискуссии на всех уровнях позволяет полноценно осуществить проверку показателей на их выполнимость, достижимость, целесообразность и разумность.

Наконец, поэтапное осуществление всех вышеуказанных шагов позволяет перейти к самому важному этапу, ради которого запускался весь процесс по выделению и утверждению показателей, а именно – взятие работниками на себя обязательств по достижению установленных целевых ориентиров, как в количественном, так и в качественном исчислении. Подключение социального потенциала работников к разработке и внедрению социальной технологии «Ключевые показатели эффективности» позволяет перевести сотрудников организации из подневольных исполнителей в разряд соавторов и соучастников, которые не только сами предлагают и утверждают будущие целевые ориентиры, затем реализуют поставленные цели, но и берут на себя ответственность за полноту и качество их осуществления (табл. № 2).

В модели показано, что внедрение социальной технологии «Ключевые показатели эффективности» должно начинаться с определения субъекта и объекта управления, а также установления целей управления эффективностью с учетом социальной природы работника, его способности к анализу рабочей обстановки и возможности влияния на социальную среду посредством участия в управлении. Этапы внедрения вышеуказанной социальной технологии предполагают обязательное подключение работников к установлению перечня показателей и включению в него социально-ориентированных показателей (в первую очередь — интегративного показателя удовлетворенности трудом), обязательность достижения согласия по составу показателей и числовым параметрам, отражающим уровень их достижения, с сотрудниками всех уровней. Важной характеристикой процедуры социальной технологии «Ключевые показатели эффективности» становится ее открытость, прозрачность и возможность каждого сотрудника оказывать влияние на принятие решений на всех этапах ее применения.

Таблица № 2. Модель социальной технологии «ключевые показатели эффективности» (цикл в 24 месяца)

Субъект реализации технологии		Объект реализации технологии	
Работники организации, принимающие управленческие решения, служба развития персонала		Работники как сложный объект социального управления, наделенный потребностями, предпочтениями, ожиданиями, способные к анализу рабочей обстановки и возможностями влияния на социальную среду посредством участия в управлении	
Цель процедуры			
<ul style="list-style-type: none"> - стимулирование эффективности и качества работы отдельных работников; - анализ соответствия функций работников потребностям организации; - создание системы обратной связи руководства с сотрудниками; - повышение прозрачности деятельности административно-управленческого аппарата компании. <ul style="list-style-type: none"> - контроль уровня удовлетворенности сотрудников; - развитие организационной культуры, - отслеживание и совершенствование системы санкций. 			
Этапы внедрения технологии			
1. диагностика целей и миссии организации, слабых сторон в ее системе управления (с учетом мнения сотрудников через проведение экспертных интервью, анкетирование)	2. определение стратегии управления человеческими ресурсами и планируемых результатов в приращении человеческого капитала организации	3. определение стратегии развития организации и планируемых экономических результатов ее активности (с учетом мнения сотрудников через проведение экспертных интервью, анкетирование)	4. диагностика уровня удовлетворенности сотрудников организации трудом и выявление факторов, снижающих показатели удовлетворенности
5. выявление типов показателей, ориентированных на: <ol style="list-style-type: none"> 1) достижение экономических результатов 2) достижение социальных результатов 3) устранение просчетов в системе управления 	6. составление предварительной карты эффективности деятельности по искомым показателям	7. обсуждение и уточнение состава показателей с подключением персонала организации всех уровней управления	8. обучение и инструктаж сотрудников
9. принятие работниками на себя личных обязательств и заполнение личного плана развития	10. мониторинг результатов руководителями и сотрудниками	11. промежуточное подведение итогов через 6 месяцев, сопоставление результатов мониторинга руководителей и сотрудников	12. мониторинг результатов руководителями и сотрудниками
13. окончательное подведение итогов, сопоставление результатов мониторинга руководителей и сотрудников	14. повторная диагностика уровня удовлетворенности сотрудников организации трудом через год после внедрения ключевых показателей эффективности в практику управления компании	15. анализ результатов и усовершенствование инструментария	16. подведение итогов и формулирование рекомендаций на будущее
Результат внедрения КПЭ			
Одновременный рост экономических показателей эффективности организации и рост удовлетворенности сотрудников трудом. Как следствие – повышение результативности всей организации			
Корректировка и оценка технологии			
Производится на каждом этапе внедрения социальной технологии с учетом мнения работников			

Социальная технология «Ключевые показатели эффективности» является эффективным инструментом, моделирования, стимулирования, контроля и анализа процесса и результатов труда. Она существенно снижает риск субъективизма при их оценке и уменьшает конфликтность, связанную с данным процессом и неясной формулировкой задач при планировании. Поэтому данный метод позитивно воспринимается персоналом. С внедрением социальной технологии «Ключевые показатели эффективности» происходит отбор сотрудников, готовых отвечать за результат.

Список литературы:

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Пер. с нем. М., 2005.
2. *Парментер Д.* Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М., 2009.
3. *Роберт С. Катан, Дейвид П. Нортон.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М., 2003.
4. *Хоуп Д., Фрейзер Р.* За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Пер. с англ. М., 2007.