

image not found or type unknown



Тема управления эффективностью бизнеса становится все более актуальной . Многие российские компании сталкиваются с необходимостью создания систем повышения и поддержания эффективности бизнеса не в первый раз. Их менеджеры думают , что уже проведенные мероприятия -распределение ответственности, построение системы контроля за эффективностью, периодическая оценка результатов работы подразделений компании и их сотрудников -не дают желаемого эффекта.

Опыт McKinsey свидетельствует, что успех реализации в компании системы управления эффективностью напрямую зависит от комплексности, последовательности и взаимосвязанности проводимых мероприятий. При этом важно понимать, что управление эффективностью - многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций. Задача руководителя, озабоченного эффективностью деятельности компании, как раз состоит в том, чтобы выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям его предприятия, и органично вписать его в общую систему управления организацией.

Рассмотрим основные элементы управления эффективностью. На мой взгляд, систему управления эффективностью бизнеса разумно анализировать как составляющую трех взаимоувязанных элементов: · · · Этики результативности - организационного контекста, культуры и менталитета сотрудников, в рамках которых компания стремится достичь тех или иных результатов.

Системы контроля и управления результатами бизнеса -- систематических процессов, процедур и методологических подходов, которые используются для оценки результатов деятельности компании и обратного воздействия с целью их улучшения.

Систем управления эффективностью персонала -- процессов и стимулов, используемых компанией для достижения максимального уровня отдачи от сотрудников.

Каждый из этих трех элементов включает в себя целый ряд направлений, которые должны быть тесно увязаны между собой. Так, управление эффективностью

персонала включает параметры и критерии оценки работы сотрудников, процесс рассмотрения результатов их работы, обратную связь и оргвыводы. При этом можно до бесконечности измерять эффективность работы сотрудников, но если результаты этих измерений не связать напрямую с заработной платой и карьерным ростом, то есть с системой мотивации, то эта работа будет совершенно бесполезной. Этика высокой результативности также формируется под воздействием эффективной системы мотивации и контроля, при четком определении целей и приоритетов компании, ясном и однозначном разделении полномочий и ответственности .

Для российских компаний наиболее важным из перечисленных элементов системы управления эффективностью мне представляется управление результатами бизнеса. Остановимся на его описании и покажем на его примере необходимые взаимосвязи в рамках комплексной системы управления эффективностью компании.

Говоря об управлении результатами деятельности организации, поговорку «что посеешь, то и пожнешь» можно перефразировать: «что измеришь, то и получишь». Именно механизмы измерения и оценки результатов деятельности компании -- краеугольный камень общей системы управления эффективностью, и именно здесь многие компании встречаются с большинством затруднений. На первый взгляд, здесь нет ничего сложного, ведь существует финансовая и управленческая отчетность, на основе которых можно формулировать задачи и контролировать их исполнение. Однако многие менеджеры согласятся, что зачастую из данных бухгалтерского и управленческого учета невозможно получить необходимую информацию. Например, на их основе невозможно определить объем доходов по одному виду продукции, группе клиентов или объему затрат, связанных с их обслуживанием. Не зная этого, очень сложно вести предметный разговор с отвечающими за это направление руководителями. Даже если подобная информация доступна, она часто не дает ответа на вопросы об истинных причинах той или иной проблемы и путях исправления ситуации. Например, могут быть неясны причины снижения продаж: то ли это следствие более высокого качества продукции конкурентов, то ли неэффективно работает сбытовое подразделение, то ли проблемы надо искать в поставках. Можно, конечно, начать отдельное разбирательство, но и оно может кончиться ничем. В любом случае, при отсутствии точной информации принятие управленческих решений будет более длительным и менее объективным. Информационный вакуум лишает менеджеров возможности активно управлять деятельностью подчиненных им подразделений. Не имея возможности однозначно

формулировать задачи и степень их приоритетности, они не могут четко отслеживать их исполнение.

Столкнувшись с этими проблемами, многие компании приступили к созданию адекватной информационной базы, на основе которой можно уже выстраивать процессы управления результатами бизнеса. Подобная система управления результатами бизнеса состоит из трех элементов :

- Набор показателей или ключевые показатели эффективности (КПЭ) и обеспечивающие их измерение и отслеживание процессы и информация.
- Механизм определения целевых значений КПЭ.
- Процесс управления - итеративный процесс постановки задач, планирования работы и оценки результатов.

Рассмотрим их более подробно.

Ключевыми показателями эффективности принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений. Ключевые показатели эффективности должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом.

КПЭ в численном выражении показывают, насколько результативна компания в самых важных для ее бизнеса направлениях. Естественно, для разных компаний и подразделений в разное время и в разных условиях эти факторы (а следовательно, и КПЭ) будут отличаться. Тем не менее анализ практики успешных компаний указывает на существование некоторых общих принципов создания систем КПЭ. Таких принципов, с нашей точки зрения, пять.

КПЭ должны отслеживать параметры, определяющие изменения капитализации компании. Это могут быть как финансовые показатели (например, операционные доходы основных подразделений или остаток наличности на счетах), так и нефинансовая информация, характеризующая важные операционные параметры работы бизнеса (например, среднее время ответа на заявки клиентов, длительность полного производственного цикла продукции, долю новых продуктов в общих продажах). КПЭ могут также включать в себя как опережающие индикаторы, помогающие руководству предсказать результаты деятельности компании, так и показатели уже достигнутых результатов.

В идеале, система КПЭ должна состоять из набора индикаторов разных типов, позволяющих отслеживать финансовые и операционные параметры деятельности компании на различных временных горизонтах. Последний фактор особенно важен, так как наш опыт показывает, что многие менеджеры часто фокусируют системы управления эффективностью на текущих результатах деятельности организации, не принимая во внимание тот факт, что со временем ныне эффективные направления бизнеса исчерпывают себя и необходимо постоянно искать им замену. Капитализация компании определяется не только ее текущей деятельностью, но и, в не меньшей степени, ожиданиями инвесторов относительно роста оборотов и прибыльности бизнеса. Именно поэтому система КПЭ компании должна включать в себя ряд краткосрочных и среднесрочных прогнозных индикаторов, отслеживающих потенциал развития бизнеса (например, качество взаимоотношений с клиентами).

Очевидно, что для измерения эффективности работы генерального директора и начальника цеха нужны разные показатели. Это справедливо и для всей компании в целом. Система показателей эффективности бизнеса компании должна представлять собой набор взаимоувязанных индикаторов, начиная с самых общих параметров ее деятельности на уровне высшего руководства и заканчивая очень конкретными операционными параметрами и решениями на уровне линейных подразделений. При этом важно, чтобы система КПЭ на разных уровнях была взаимоувязана, то есть каждый следующий слой показателей должен раскрывать и детализировать предыдущий на уровне конкретных факторов, подконтрольных тем или иным руководителям. Так, одним из основных КПЭ для главы публичной компании, скорее всего, будет уровень и динамика ее капитализации. Ключевым показателем эффективности деятельности главы регионального подразделения компании, отвечающего за продажи, будет, скорее всего, объем доходов (а не прибыль). Менеджеры всех уровней должны знать, за какие показатели и в каком объеме они несут ответственность и как они могут влиять на них.

Адаптация основных показателей эффективности к конкретным условиям и задачам каждого подразделения. Факторы успеха разных направлений бизнеса и подразделений компании различны и определяются спецификой ситуации на рынке и внутри компании. Поэтому у них должны быть свои, соответствующие их ситуации показатели эффективности. Даже у двух во многом похожих подразделений, имеющих разные приоритеты развития (например, рост продаж в одном случае и издержки в другом), должны быть различные показатели эффективности.

Простота и понятность системы показателей. Основных показателей эффективности для каждого уровня организации должно быть не больше 5-10. Относительно небольшое число КПЭ для каждого уровня управления позволяет менеджерам концентрировать свое внимание только на действительно важных вещах. Это особенно важно для высшего руководства компании. Так, Джек Уэлч, в бытность генеральным директором General Electric, получал каждое утро листок бумаги всего с тремя показателями: число сотрудников (индикатор затрат), рост объемов продаж и объем полученных заказов. Ион ежедневно принимал решения, чтобы управлять этими параметрами.

Основная идея системы ключевых показателей эффективности для всей организации заключается в четком и формализованном определении основных факторов, определяющих результаты бизнеса, их детализации для каждого уровня управления и постановке конкретных задач для конкретных менеджеров, обеспечивающих их выполнение. Совершенно бессмысленно ставить сотрудникам задачи в терминах, которые им не понятны, когда они не знают, чего от них хотят и что они должны делать. Но еще более бессмысленно создавать набор КПЭ для подразделения, если оно не имеет возможностей влиять на значения отслеживаемых параметров. Чем проще и понятнее сотрудникам система КПЭ, тем она эффективнее. Итеративность. Построить эффективную систему КПЭ раз и навсегда невозможно. Напротив, по мере того, как меняются внешние условия и приоритеты, по мере внутреннего развития организации, используемые КПЭ и их относительная приоритетность могут и должны меняться. Очень важны общая логика и подход к управлению результатами бизнеса при помощи КПЭ, конкретные показатели будут зависеть от специфики момента. Наконец, для того чтобы система КПЭ действительно работала, руководство и сотрудники компании должны полностью принять ее логику, которая в свою очередь должна быть интегрирована во все основные управленческие процессы: определение потенциала, планирование и постановка задач, оценка результатов деятельности и оплату труда и т.д. Таким образом, необходим комплексный подход к всей системе управления результатами бизнеса, включающий и КПЭ, и планирование, и постановку задач на их основе, и процесс управления, основанный на этих вводных.

Чтобы система управления результатами бизнеса не только отслеживала, но и стимулировала достижение компанией своих целей, необходимо наладить собственно механизм установки этих целей. Конкретные механизмы определения целей зависят от контекста и специфики бизнеса, но существует ряд

общепринятых принципов, соблюдение которых делает подобную систему особенно эффективной и полезной для управления бизнесом:

Планирование от возможного, а не от достигнутого.

Использование и учет наибольшего количества возможных фактов, в том числе ожидания аналитиков финансовых рынков, внутри- и межотраслевые сравнения, анализ успешного опыта внутри компании и т.д.

Увязка поставленных целей и задач с конкурентной ситуацией на рынке.

Соответствие целей и задач, проводимых в организации «сверху вниз» реальным возможностям совершенствования деятельности «снизу вверх».

Наличие механизмов, позволяющих «повышать планку» по мере достижения подразделением запланированных результатов.

Вопрос определения целевого уровня ключевых показателей эффективности -- один из самых сложных и болезненных. Практика свидетельствует, что успешные компании устанавливают два уровня основных показателей эффективности -- базовый и опережающий, или, другими словами, минимально необходимый и желаемый. Такой способ постановки задач в сочетании с соответствующим образом выстроенной схемой компенсации (относительно небольшие выплаты за достижение базового уровня и существенно большие выплаты за достижение опережающих значений) эффективно стимулирует сотрудников и компанию в целом на достижение максимального результата .

Наконец, третьим элементом системы управления эффективностью являются формализованные процессы, которые на основе системы КПЭ позволяют формировать задачи для подразделений и их сотрудников, планировать работу по их достижению, оценивать результаты этой работы и вносить соответствующие коррективы.

Процесс управления состоит из ряда элементов, например -- планирования, формирования контрактов с оговоренными результатами работы (КОРР), формализующих достигнутые договоренности и поставленные задачи. Не менее важной его частью является расписание контактов и взаимодействий, которые в течение года должны произойти между различными уровнями организации. Эти взаимодействия нужны для поддержания диалога, без которого невозможно адекватное понимание всех рисков и возможностей, которые возникают перед

организацией. Обмен мнениями должен способствовать достижению поставленных задач, стимулировать более высокие результаты деятельности. Ключевыми факторами успеха процесса управления, по нашему опыту, являются:

Последовательный (обычно ежеквартальный) цикл взаимодействий между и внутри различных уровней компании, включающий оценку деятельности, постановку задач, планирование дальнейшей работы

Формализация поставленных задач и целевых значений КПЭ. Часто используемым, но далеко не единственным механизмом для этого являются контракты с оговоренными результатами работы (КОРР). Их преимущество в том, что они формализуют принятие сотрудником на себя четко определенных в терминах КПЭ обязательств и увязывают уровень его компенсации с их достижением.

Большое внимание, уделяемое повышению навыков сотрудников в рамках цикла оценки и планирования, т.е. их обучению и активной поддержке в достижении поставленных задач. Таким образом, объяснению того, как добиться лучших результатов, уделяется не меньшее внимание, чем оценке результатов труда того или иного сотрудника.

Формализованный анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от целевых и анализ работы, проведенной сотрудниками и подразделениями для достижения поставленных задач.

Интеграция оценки результатов деятельности и постановки задач со всеми остальными процессами в компании (стратегическое планирование, бюджетирование и т.д.) с тем, чтобы этот процесс стал неотъемлемой частью ежедневной деятельности компании. Важным условием для этого является единообразное применение процесса по всей компании, обеспечиваемое формализацией в подробных регламентах.

В практике компаний используются два подхода к формированию системы КПЭ: подход, основанный на финансовых параметрах, и подход, основанный на факторах успеха используемой стратегии или модели бизнеса. В первом случае система КПЭ строится на основе дезагрегации ключевых финансовых показателей деятельности компании и закрепления ответственности за отдельные элементы за организационными подразделениями более низкого уровня. Подобный подход обеспечивает четкую ориентацию на финансовый результат, но это же может обусловить и его ограниченность. В ряде случаев он может быть дополнен или заменен подходом, основанным на определении основных факторов успеха

выбранной модели или стратегии бизнеса. Для этих факторов определяются индикаторы, на основе которых и строятся КПЭ. Проблема данного подхода состоит в том, что иногда его сложно напрямую увязать с финансовым результатом, как, впрочем, может быть сложно связать значения индикаторов и факторы успеха, которые они призваны отслеживать.

Помимо двух описанных выше подходов, зачастую используются качественные или «мягкие» факторы оценки деятельности тех или иных подразделений и руководителей, например, качество и оперативность их взаимодействия с другими подразделениями или работа по развитию и совершенствованию навыков подчиненных. Чаще всего данные факторы носят вспомогательный характер и призваны стимулировать желаемое поведение тех или иных категорий сотрудников.

На практике компании используют комбинацию факторов в зависимости от конкретных условий и задач бизнеса. При этом «финансовый» подход, как правило, берется за основу и к нему добавляются те или иные параметры, которые призваны компенсировать его излишнюю привязанность к финансовым результатам текущего периода.

Как мы уже говорили, на каждом организационном уровне должно быть не более 5-10 КПЭ, иначе их будет невозможно эффективно контролировать. Основными критериями выбора КПЭ являются их связанность с наиболее важными для компании показателями, их сбалансированность по видам показателей и горизонтам планирования, возможность влияния на них сотрудников, а также их простота и понятность. Существует и ряд дополнительных критериев, помогающих отобрать необходимые показатели из целого ряда возможных:

Относительная легкость измерения. Опыт показывает, что в большинстве случаев существующие на предприятии информационные системы не дают всех необходимых данных для полноценной системы КПЭ. Внедрение подобной системы требует модификации отчетов в информационной системе и сбора дополнительной информации, при этом зачастую делая много существующих отчетов ненужными. На выбор итоговых показателей, безусловно, повлияет стоимость этих модификаций. Следует учитывать также относительную точность измерения и возможность использования показателей-заменителей, коррелирующих с искомой величиной. Наконец, важно, чтобы при измерении того или иного показателя можно было разделить воздействие внешних факторов и последствия действий или решений оцениваемого подразделения или руководителя.



Создание правильных стимулов. Важно подобрать показатели таким образом, чтобы они в максимальной степени исключали возможность искусственной «подгонки». Используемые показатели не должны вести к «перекосам» в поведении сотрудников (например, к принятию избыточно рискованных решений или минимизации затрат в текущем периоде любой ценой).

Возможность сравнения. Предпочтительнее других должны быть те показатели, которые можно сравнить с аналогичными показателями по рынку или внутри компании.

В заключении хочется отметить, что Внедрением системы управления результатами бизнеса, как правило, занимается подразделение контроллинга (или, в более традиционной терминологии, планово-экономический отдел). В его задачи входит аналитическая поддержка разработки системы основных показателей эффективности и определения их целевых уровней. На нем также лежит задача оценки фактических результатов и анализа причин их расхождений с прогнозными. Чтобы подразделение контроллинга надлежащим образом выполняло свои функции в рамках системы управления эффективностью, необходим ряд условий, определяющих его роль, структуру, процессы и требования к навыкам сотрудников:

**Роль.** В рамках управления эффективностью подразделение контроллинга должно выполнять две функции: функцию аналитической поддержки принятия решений и функцию независимого гаранта объективности расчетов и данных.

**Структура.** Выполнение обеих вышеназванных ролей возможно только при разделении структуры контроллинга на два блока -- блок планирования и управления эффективностью, отвечающий за аналитическую поддержку процессов планирования и корректировку планов по итогам текущей деятельности, и блок отчетности, гарантирующий корректность используемых оценок и цифр. Подобное структурное разделение позволяет избежать конфликта интересов. Заметим, что в сложных матричных организациях блок планирования чаще всего напрямую подчинен линейным руководителям и «по пунктирной линии» финансовой функции. Блок отчетности, напротив, практически всегда подчинен финансовой функции.

**Процессы.** Необходимо, на сколько это возможно, упростить процедуры, взаимодействия и системы. Например, для упрощения и большей оперативности взаимодействий в сложных многоуровневых структурах информацию и отчеты

можно предоставлять параллельно в подразделения разных уровней: в функциональное подразделение финансового блока «наверху» и руководству линейного подразделения того же уровня.

Навыки. Две роли подразделения контроллинга подразумевают различный набор требуемых навыков и разные пути развития карьеры. Специалисты блока планирования, скорее всего, должны иметь опыт в области финансов, экономического анализа и управления. Их позиция обеспечивает им частое и тесное взаимодействие с высшим руководством и готовит их к позиции финансового директора или руководителя линейного подразделения. Специалисты блока отчетности, скорее всего, должны обладать высокой квалификацией в области бухгалтерского и управленческого учета, а их карьера во многом ограничена рамками выполняемой ими функции.

Внедрение системы управления результатами бизнеса не ограничивается созданием высококлассного аналитического отдела, но требует коренной перестройки методов и практики работы всей организации. В ходе ее внедрения крайне важны правильное позиционирование работы с акцентом на итеративность процесса и участие линейных подразделений в определении их КПЭ, внимание со стороны высшего руководства, большая разъяснительная работа, призванная объяснить руководителям и сотрудникам как саму идею и принципы системы, так и детали нового процесса. Необходим комплексный подход и, в частности, увязка с основными стимулами и инструментами мотивации в рамках системы управления персоналом. Вместе с тем мы полагаем, что подобные усилия при условии, что они реализованы корректно и комплексно, окупятся для компании сторицей, значительно увеличив качество и скорость принятия важнейших управленческих решений.

Список литературы:

1. Н. Окрошко Качество как единственный путь к выживанию - Экономика Украины , №2, 2008 , с. 83-85
2. Организация и управление предприятием. Учебник/ Под ред. О.Г.Туровца - М., ИНФРА - М, 2008, 528с.
3. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография - К., МАУП, 2007 - 176с.