

Не сотвори себе кумира.
Исход 20,4

Популярная сегодня тема внедрения в компании системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) вызывает немало вопросов. Один из них - с чего начать? Может быть, с описания функций и бизнес-процессов? Решение довольно распространенное, но наш опыт ставит его под сомнение. Еще одна <ловушка> - установление числовых значений КПЭ. Это самый длительный и трудоемкий процесс при внедрении системы. Что взять за основу? От чего отталкиваться? <Не мы первые. Есть ведь международная статистика>, - можете сказать вы... и наверняка попадете в ловушку.

В этой статье мы решили коснуться темы, которая неизбежно затрагивалась при работе над всеми проектами минувшего года, посвященными управлению эффективностью. Проблематика, связанная с управлением эффективностью, постепенно выходит на передовые позиции, конкурируя с <хитом> последних лет - автоматизацией. Консалтинг, в особенности управленческий, отражает те тенденции, которые начинают проявляться в наиболее прогрессивном секторе рынка, потому что сегодня основной клиент консалтинговых компаний - <продвинутый> менеджер или собственник, зачастую не уступающий консультанту. Признаемся, работать с таким клиентом - удовольствие. Каждый проект - вызов профессионализму консультанта, новый уникальный опыт.

С радостью отметили в минувшем году, что российский бизнес пытается взять новую для себя <планку>: из полной погруженности в операционные задачи выйти к решению проблем развития и эффективности. Хотите проверить, находится ли ваша компания на стадии становления операционного управления или уже сделан следующий шаг? Предлагаем в качестве маленького теста ответить на вопрос: как вы оцениваете эффективность подразделений компании? Как устанавливаются критерии оценки? Если оценки как таковой нет или критерии определяются на основе функций, то, скорее всего, речь может идти именно об операционном управлении. Когда критерии определяются исходя из целей бизнеса, а не из узкофункциональных задач подразделения, то операционную <планку> компания уже перешагнула, выйдя на уровень стратегического мышления.

Следуя по первому пути, вы оцениваете функции или процессы сами по себе, относительно некоего их стандарта или по сравнению с прошлым периодом, без серьезного анализа динамики рынка и постоянно меняющихся условий, в которых существует компания. Основным акцент делается на вопросе: <как выполняется та или иная функция?> Для второго пути главное - <что важно с точки зрения бизнеса в целом?>, и только потом следует <как?>. Другими словами, оценивая ту или иную функцию либо процесс, мы в первую очередь осмысливаем <зачем?>, <какой эффект приносит бизнесу функция в существующем ее виде?>, <насколько она актуальна для развития бизнеса?>.

Как только компания начинает заниматься управлением собственной эффективностью и производительностью, перед топ-менеджерами неизбежно встанут два непростых вопроса: <какие показатели выбрать для оценки?> и <как установить их плановые значения?>. Нередко наши клиенты, начавшие внедрять систему оценки эффективности, обращаются к нам с просьбой собрать имеющуюся международную статистику по своей отрасли. Данный путь представляется вполне понятным и логичным: сравнить себя с аналогичными компаниями или мировыми лидерами. В качестве долгосрочных ориентиров такая информация действительно полезна, но?

Принцип <попробуем, а там видно будет - при необходимости скорректируем> может оказаться губительным для внедряемой системы оценки.

Мы хотим поделиться своим опытом и, возможно, предостеречь вас от поспешных шагов. Какую информацию вы можете найти на рынке? Есть специализированные компании, которые

осуществляют сбор информации по широкой выборке предприятий: некоторые из них концентрируются на определенной отрасли, другие - на определенной функции. Каким образом формируется список показателей для такого исследования? Очевидно, от функций и процессов, а не от бизнес-задач: ведь последние индивидуальны для каждого предприятия. В итоге вы получаете список из нескольких десятков показателей по каждой функции, которые всесторонне описывают данную функцию как процесс и структуру отдельных ее составляющих. Такое многообразие не просто пугает, но даже мешает при внедрении, поскольку в списке далеко не всегда отражены именно те критерии, которые важны для вашего бизнеса, т. е. реально влияют на его эффективность.

Мы, в частности, тщательно изучали систему показателей, оценивающих эффективность управления персоналом. Было замечено, что западные компании уделяют большое внимание показателям социальной обеспеченности и удовлетворенности персонала. Для них важны такие нормативы, как уровень медицинской страховки или процент социального пакета по отношению к компенсационному. Рост этих показателей однозначно считают позитивным фактором. В то же время для российского бизнеса сегодня приоритетны именно показатели бизнес-эффективности. В этом смысле оптимальность соотношения социального и компенсационного пакетов будет оцениваться с позиции максимального влияния на бизнес-результат, в то время как первый показатель мало востребован. Скорее всего, у нас сразу <приживутся> такие критерии, как соотношение роста ФОТ (фонда оплаты труда) и роста производительности труда, достаточно прозрачно отражающие принцип возрастающей отдачи от вложенных инвестиций, условную окупаемость. В данном случае речь идет об инвестициях в оплату труда, рост которых должен обеспечивать по крайней мере не меньший рост производительности труда. В будущем, лет через пять, фактор конкурентоспособности компании как работодателя будет приобретать все большее значение и для российских предприятий, однако сегодня эффективность у нас на первом месте.

Это и есть первая ловушка, которая ждет вас при попытке копировать международный опыт. Именно поэтому мы настоятельно рекомендуем клиентам в качестве первого шага разработать в своих проектах <дерево> целей и задач компании, вертикально и горизонтально интегрированное до линейного уровня по каждой функциональной ветви. На следующем шаге необходимо определить критерии эффективности, которые позволят оценить, насколько полно и качественно выполняются задачи. Дальнейшая задача - установить реально достижимые значения показателей и только потом использовать в качестве ориентиров (как правило, долгосрочных) международную статистику.

Если же следовать иному, более простому на первый взгляд сценарию - собрать из всевозможных источников показатели, применяемые различными компаниями, - то в вашем арсенале их окажется около 200-300, из них показателей уровня топ-менеджмента около 60 (если не больше). Что с ними делать? Очевидно, все 60 невозможно одновременно установить для оценки эффективности работы менеджеров верхнего звена: такая система просто падет под собственным весом. Придется разрешить немало вопросов: как выбрать среди всех показателей текущие и перспективные; какие показатели во времени будут меняться, а какие нет; что вынести в качестве годовых, влияющих на бонус, а что использовать с целью оперативного контроля; как установить приоритеты. Вскоре вы схватитесь за голову, потому что окажетесь без точки отсчета, без системы координат, относительно которой следует двигаться. В качестве такой точки отсчета должны выступать бизнес-цели вашей компании - то, ради чего, собственно, и имеет смысл управлять эффективностью. А в вышеописанном примере они были проигнорированы. Опыт показывает высокую вероятность того, что такая система окажется неработоспособной.

Вторая ловушка заключается в попытке установить в качестве плановых значений показателей международные нормативы. При отсутствии внутренней статистики и времени на ее сбор (<все нужно было внедрить еще вчера!>) возникает искушение заимствовать если не лучшие, то хотя бы среднемировые значения по отрасли. Принцип <попробуем, а там видно будет - при необходимости скорректируем> может оказаться губительным для внедряемой системы оценки. Нужно ли говорить о том, что наиболее болезненные изменения в компании (с точки зрения восприятия персоналом и приживаемости) - внедрение новой системы оценки и основанной на ней системы оплаты труда? Нетрудно представить, какую реакцию может вызвать необъективная, оторванная от действительности система планирования. Вообще говоря, одним из основных критериев оценки топ-менеджмента компании является качество планирования, которое оценивается процентом отклонения факта от плана (так называемая ошибка планирования). При нормальном планировании факт не может существенно

или постоянно отличаться от плана. Это демотивирует персонал, стимулирует не на достижение поставленных задач, а на их обход любыми доступными средствами. Причем эта инерция может сохраняться продолжительное время даже после того, как качество системы планирования существенно улучшилось.

Что же показал проведенный нами сравнительный анализ уровня показателей по российским и западным компаниям? Рассмотрим пример все тех же показателей по управлению персоналом. Оказалось, что просто копировать мировые значения нельзя, а к сравнению нужно подходить очень аккуратно.

Возьмем один из самых важных индикаторов эффективности - выработку (объем производства на одного работника компании). Ее уровень для разных отраслей промышленности отличается от мирового в три-пять раз, а по отдельным отраслям - в десять раз. А ведь этот показатель интересен инвестору, так как отражает не только эффективность бизнеса, но и его потенциал. Одним из главных факторов столь серьезного отрыва является неоптимальность, перегруженность структуры российских предприятий так называемыми непрофильными видами деятельности. В большинстве западных компаний вспомогательное производство (помимо текущего ремонта и поддержки) выведено за пределы компании и передано на аутсорсинг. Считается, что бизнес от этого только выигрывает. В России подобные решения во многих крупных холдингах также были приняты, но на их реализацию уйдет не один год. И даже если <очистить> наш показатель выработки, исключив из него неосновной персонал, разница с мировыми аналогами в большинстве случаев сохранится в пользу последних при соотношении не менее чем 1:2! Объяснить ее можно отличием в индивидуальной производительности, которая рассчитывается на единицу времени и уже не зависит от количества работников. Низкая производительность отражает бизнес-процессы, уровень технологий и оборудования, качество работы персонала и менеджмента (особенно линейного). К сожалению, такова реальность.

Другой пример показателя - процент ФОТ в себестоимости продукции. Его уровень на российских предприятиях в два-три, а иногда и в пять-семь раз ниже западных нормативов. Возникает естественное желание приблизиться к мировым значениям. Но в таком случае необходимо выдержать мировой уровень и по другим факторам затрат, иначе товар российского производителя потеряет свою конкурентоспособность. Ведь не секрет, что последняя в подавляющем большинстве случаев обеспечивается двумя факторами: низкой стоимостью рабочей силы и природных ресурсов.

Но даже в тех ситуациях, когда показатель по российскому предприятию выглядит очень привлекательно по сравнению с западным, не стоит спешить с выводами. Имеет смысл посмотреть на картину более системно, проанализировав связанные показатели.

Рассмотрим один из таких примеров, обратившись к таблице, где приводится ряд показателей из области управления персоналом, включая статистику по нефтяной отрасли.

показатель	международная практика (среднее)	Российские предприятия
операционные затраты на одного работника	650-800 тыс. долл.	70-90 тыс. долл.
выработка на одного работника	8-11 тыс. тонн	2-4 тыс. тонн
HR ROI ("истый доход"/затраты на персонал) какой ценой:	2-2,8 долл.	5,5-8,7 долл.
затраты на персонал в операционных издержках	25-33% 1000-2000 долл.	10-15% 100-200 долл.
затраты на обучение одного работника	50-55 тыс. долл. 10-16%	6,5-8 тыс. долл. 32,5%
компенсационный пакет в расчете на одного работника	90-110 тыс. долл.	50-70 тыс. долл.
денежная стоимость кадров (за год) и еще:		

Из-за высокой актуальности (для отечественного бизнеса) задачи сокращения расходов обращает на себя внимание показатель операционных затрат в расчете на одного работника. Сравнение с западными компаниями действительно вселяет оптимизм. Но делать выводы пока преждевременно. Обратим внимание на другие показатели, которые позволят выявить факторы, повлиявшие на результат.

Разрыв может быть связан, например, с существенным различием суммарных операционных затрат, которые непосредственно зависят от объемов производства и от удельных расходов на единицу продукции. Еще один существенный фактор - численность персонала. Операционные расходы в расчете на одну тонну у российских производителей действительно ниже, чем у большинства западных компаний (примерно в полтора раза). Однако два других фактора явно уступают международным аналогам, о чем свидетельствует показатель выработки на одного работника (разница в три-четыре раза).

Еще один показатель, заслуживающий внимания и при первом рассмотрении явно обнадеживающий, - HR ROI (возврат на инвестиции в персонал). В России каждый доллар, инвестированный в персонал, приносит отдачу, в три раза превышающую западный уровень. Однако попробуем провести факторный анализ и понять, какой ценой достигается разрыв. Итак, с одной стороны, имеем чистый доход, с другой - затраты на персонал. Начнем с последних.

Затраты на персонал в России на порядок ниже того, что тратят западные компании. Это относится и к самым весомым статьям бюджета на персонал - оплате труда и расходам на обучение и развитие. Они практически в семь-десять раз отстают от западного уровня. В итоге интегрирующий показатель - доля расходов на персонал в операционных затратах - отличается в два раза, но при этом важно учитывать, что суммарные операционные затраты у российских компаний в несколько раз ниже западных из-за отличий в объемах производства и себестоимости тонны.

А теперь обратимся к другому фактору - чистому доходу. Возможно, российские компании выигрывают именно на нем? Однако наше предположение ошибочно, что подтверждает показатель <чистый доход на одного работника>, который у российских предприятий существенно отстает от западного уровня.

Таким образом, решающее влияние на оптимистичный результат по показателю HR ROI оказал низкий уровень расходов на персонал. Зададимся вопросом: является ли этот конкурентный фактор долгосрочным для российских компаний? Насколько серьезно изменится ситуация через три-пять лет? На наш взгляд, с продвижением российского производителя на мировой товарный и инвестиционный рынки ситуация неизбежно будет меняться. Готовы ли к этому российские бизнесмены?

Данный пример отчетливо показал, где спрятаны <грабли>, на которые сегодня рискуют наступить многие наши директора и менеджеры по персоналу, стремящиеся сравнить себя с мировыми компаниями и выбравшие в качестве базового единственного экономического показателя HR ROI. Вот почему мы настоятельно рекомендуем (а в своих проектах не отступаем от данного принципа) каждому предприятию разработать собственные критерии эффективности и систему оценки, сделав ее фундаментом <дерево> целей и задач компании. А мировой опыт советуем использовать обдуманно, оценив его реалистичность для себя и взвесив все возможные последствия.