Научная статья
Original article
УДК 65.012.4

ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МЕТОДА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

REASONS FOR LOW PERFORMANCE OF LABOR EFFICIENCY ASSESSMENT METHOD IN RUSSIAN COMPANIES

Цьомкал Марина Данииловна – магистрант кафедры менеджмента организации, Балтийский Государственный Технический Университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова (190005 Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 1-ая Красноармейская, д.1), тел 8(965) 797-69-90, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6964-4790, marinats000@gmail.com

Вахрушев Никита Николаевич – ассистент кафедры экономики, организации и управлении производством, Балтийский Государственный Технический Университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова (190005 Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 1-ая Красноармейская, д.1), тел. 89819472410, don.vahrushev.97@mail.ru

Бобров Денис Александрович – студент кафедры систем управления и компьютерных технологий, Балтийский Государственный Технический Университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова (190005 Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 1-ая Красноармейская, д.1), тел. 89502524099, Bobr14341@mail.ru

Tsomkal Marina Daniilovna- Master student of the department of management of the organization, Baltic State Technical University "VOENMEH" them. D.F.

Ustinova (190005 Russia, St. Petersburg, 1st Krasnoarmeyskaya str., 1), tel. 8(965) 797-69-90, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6964-4790 , marinats000@gmail.com

Vakhrushev Nikita Nikolaevich - Assistant of the Department of Economics, Organization and Management of Production,Baltic State Technical University "VOENMEH" D.F. Ustinova (190005 Russia, St. Petersburg, 1st Krasnoarmeyskaya st., 1), tel. 89819472410, don.vahrushev.97@mail.ru

Denis Alexandrovich Bobrov - Student of the Department of Control Systems and Computer Technologies, Baltic State Technical University "VOENMEH" D.F. Ustinova (190005 Russia, St. Petersburg, 1st Krasnoarmeyskaya st., 1), tel. 89502524099, Bobr14341@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются основные причины почему реализация метода оценки эффективности труда в России не приводит к заявленному успеху компании. Представление о создании и разработки данного метода упрощает его восприятие и понимание принципа работы. Также рассматриваются основные заблуждения о методах в процессе реализации и их полезности для предприятия. В конце статьи перечислен краткий список задач для руководства, которые помогут подробно исследовать слабые и сильные стороны основополагающей структуры бизнеса и подготовить компанию и специалистов к управленческим инновациям.

Abstract. The article discusses the main reasons why the implementation of the labor efficiency assessment method in Russia does not lead to the declared success of the company. The idea of creating and developing this method simplifies its perception and understanding of the principle of operation. It also discusses the main misconceptions about the methods in the implementation process and their usefulness for the enterprise. At the end of the article is a short list of tasks for management that will help to explore in detail the strengths and weaknesses of the underlying business structure and prepare the company and employees for managerial innovation.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, Key Performance Indicator, KPI, сбалансированная система показателей, BSC, российский бизнес, внедрение инновации, конкурентоспособность, трудовой процесс, цели и показатели компании.

Keywords: key performance indicators, Key Performance Indicator, KPI, balanced scorecard, BSC, Russian business, innovation implementation, competitiveness, labor process, goals and indicators of the company.

Создатели теории BSC и KPI - Давид Нортон и Роберт Каплан, на презентации своего метода рассказывали о существовании серий ограничений, наличие которых оставляет довольно большое количество российских компаний за бортом.

Почему всё так? Это можно увидеть по определению самого метода. Key Performance Indicator/KPI - ключевой показатель результативности (достижения цели), он же ключевой показатель эффективности (процесса) и является более углубленной системой в сфере мотивации и целеполагания компании [1].

Существует интересный факт, о создании системы Balanced Scorecard/BSC - сбалансированная система показателей. Она появилась благодаря обычной логарифмической линейке [2].

Особое влияние на разработку подходов в менеджменте, по словам Каплана, оказал приобретенный в Массачусетсском технологическом университете навык использования логарифмической линейки.

«С логарифмической линейкой вы могли получить ответ с точностью до первого или второго знака после запятой, а также определить порядок величины. Во всяком случае, эти первые знаки были верными, – поясняет Каплан. – Современные же системы учета затрат и системы финансового учета предлагают вам измерения с точностью вплоть до шестого знака. Но это не помогает, если они ошиблись в первом. Логарифмическая линейка учит вас,

что лучше дать приблизительный, но правильный ответ, чем абсолютно точный, но неправильный» [3].

Точно так же отлично просчитанная стратегия компании может не сработать, если математические модели оценки происходящих процессов, заложенные в ее основу, окажутся некорректными.

KPI – это формула, которая дает определенное значение. И полученное число говорит нам не насколько мы близки к достижению поставленной цели или насколько деятельность в виде конкретного процесса эффективна.

Система KPI, которая верно и корректно выстроена, позволяет сбалансировать все показатели между собой таким образом, что достижение одного показателя не противоречит достижению другого.

Многие считают, что внутри этого метода есть принципы воздействия на персонал, чтобы он «загорелся» и побежал выполнять свои задачи с такой скоростью и качеством, с которыми не бегал до получения этих трех красивых букв, но это заблуждение.

Данный метод может дать оцифрованный объективный ответ, который имеет смысл только в том случае, если запрос был выстроен корректно. Если показатели отражают степень достижения цели и результата процесса, то при отсутствии цели или формализованного процесса полученный ответ будет бесполезным инструментом в руках руководства [4].

Следовательно, простое число в таблице, без какой-либо информации, не сможет замотивировать сотрудников. Поэтому руководству компании необходимо всю систему мотивирования сотрудников привязать к показателю, по которому исполнитель понимал бы, как изменится его заработок при достижении конкретных значений показателей.

Возникает вопрос: подходит ли данный метод KPI для российского бизнеса?

На этот вопрос Роберт Каплан ответил в эксклюзивном интервью "Секрету фирмы".

«Я думаю, что для России, начавшей переход от социалистической, авторитарной, командной системы к экономике более децентрализованной и предпринимательской, разработка и развитие новых управленческих навыков крайне важны. Фактически работы по внедрению сбалансированной системы показателей и деятельность в рамках этой системы являются своего рода "вводным курсом" в менеджмент и стратегию. Люди получают представление о том, что такое финансовые показатели и акционерная стоимость, а потом переходят к более сложным концепциям. BSC — это больше, чем просто манипуляции с цифрами в учетной книге.

Эта система позволяет отвечать на актуальные вопросы бизнеса, она заставляет думать о потребителе и о маркетинге - двух важнейших компонентах бизнеса. Кто наши потребители и почему они покупают у нас? В чем мы превосходим наших конкурентов? У нас цены ниже или качество продукта выше? А может быть, наши бизнес-решения лучше?

Затем, обращая внимание на внутренние процессы, люди начинают задавать себе вопрос: "Каким образом я создаю ценность и доношу ее до своего потребителя?" Это уже вопросы эффективности бизнес-процессов и инноваций. В результате работники вашей компании больше узнают о ее деятельности, разработке продуктов, корпоративной ответственности. Когда же мы говорим о росте и развитии, то возникают вопросы управления персоналом, использования информационных технологий, создания корпоративной культуры, то есть вопросы организационного поведения и психологии. – поясняет Роберт Каплан. - В сбалансированной системе показателей отражены все фундаментальные курсы программы MBA. Когда вы работаете в рамках этой системы, вы знакомите управленцев всех уровней и других работников с тем, что такое менеджмент. Мне кажется, что BSC может быть весьма полезной управленческой концепцией для такой развивающейся страны, как Россия. Я надеюсь, что она сыграет значительную роль для российских компаний, позволив им стать более конкурентоспособными и прибыльными» [5].

Следует отметить из вышесказанного фразу: «Система … заставляет думать о потребителе и о маркетинге - двух важнейших компонентах бизнеса», это говорит о том, что главный ресурс любых компаний люди, как в роли исполнителя, так и в роли потребителя и на это стоит делать ставку.

Итак, самые распространенные причины, почему полезный во многих отношениях метод, который позволяет объективно увидеть состояние бизнеса в настоящем и выстроить деятельность компании в будущем более эффективно, не работает:

1.В компании нет целей, либо они не имеют формализованного окончательного вида, следовательно имеют массу иных трактовок, формулировок. Как следствие много разнонаправленных действий по достижению чего-либо невнятного (в российском менеджменте такое положение дел - «ситуация максимальной неопределенности»).

2.Во многих компании проекты и процессы не поддерживают имеющиеся цели, и идут по принципу «у нас так принято и было всегда». При передаче знаний или какой-либо информации от одного исполнителя другому появляются различного рода искажения, следовательно нет четкого понимания об ответственных лицах за какой-либо процесс.

3.Помимо основной деятельности в компаниях существует, так сказать, «закадровая деятельность», которую часто не учитывают при распределении ресурсов и времени, а также её целесообразность не всегда адекватно оценена руководством. При построении системы показателей в такой ситуации, сбои в работе неизбежны.

4.Разрабатывая цели и показатели, менеджмент может отнестись довольно субъективно или сразу уйти на мелкий операционный уровень, указывая показатели не на основные участки деятельности, а на то, что тревожит в данный момент, и в итоге компания может потерять достижения в основной деятельности.

5.Разработку показателей во многих случаях поручают делать специалисту кадровой службы, так как показатели связанны в основном с

персоналом и часто не проверяют компетентность специалиста по данному вопросу. Пренебрежительное отношение руководства к основному этапу формирования этой системы приведет к недееспособности метода в компании.

6.В компании нет четко систематизированного управленческого учета. Бухгалтерский есть, но у управленческого - масса разных версий. Даже при отличной разработке сбалансированных показателей, привязанных к внятным целям и поддержанным понятными процессами, ничего не будет работать, поскольку нельзя однозначно посчитать.

7.В компании система показателей никак не связана с системой мотивирования. То есть независимо от достижения или недостижения поставленных показателей персонал получит тот же средний доход, что и всегда. Если показатели не привязаны к заработку сотрудников (не менее 30% от суммарного среднего дохода за период), то даже самая правильная разработка умрет и довольно быстро [6].

8.Часто персонал компании не понимает о данных им сверху показателях: зачем они нужны, как работают, как соотносить их с сотрудником и его рабочей результативностью и главное какую пользу и возможности они несут компании в целом.

9.Бывает, что попытка внедрения KPI (или иных нововведений) была неоднократной, но не завершалась вводом новой системы в неотменяемый режим (то есть любой документ компании опирается на показатели, все системы учета на них работают и прочее), а параллельно продолжала существовать прежняя организация труда, то в такой ситуации новые проекты не приведут к успеху компанию.

Следует помнить, что не на всех предприятиях возможен такой метод, если все нормально работало и работает без внедрения KPI, а на старых добрых коэффициентах трудового участия, сдельной оплате и прочее, то лучше не следовать моде и работать так дальше. Это вряд ли удастся в передовых и высокотехнологичных индустриях, но на рутинных конвейерах KPI чаще всего не нужны.

Главное, чему следует уделить особое внимание при внедрении любого изменение системы управления предприятием:

– во-первых, проанализовать уже существующую систему, слабые и сильные стороны компании и принять решение о полезности внедрении нововведений,

– во-вторых, полная проработка выбранных нововведений и выбор компетентных специалистов для их качественной реализации

– в-третьих, про информированность персонала и дальнейший контроль над работой системы

– в-четвертых, не допускать нескольких параллельно работающих в компании организаций труда.

Внедрение KPI — это не волшебная пилюля, которая выведет работу отдела или всей компании на совершенно новый уровень. К нововведениям стоит отнестись полной серьезностью и внимательностью. Конечно, это риск, однако с грамотным и правильным подходом система KPI способна приносить точный результат рабочего процесса, повышать продажи, улучшать работу исполнителей [7].

Для наилучшей эффективности разработки какого-либо метода в компании руководству следует обратить внимание на следующий краткий перечень задач:

1. Постановка чётких и формализованных целей компании;
2. Построение структуры проектов и рабочих процессов соответствующие целям;
3. Учет и распределение ресурсов на «закадровую» деятельность предприятия;
4. Разработка целей и показателей начинается с основополагающей деятельности компании;
5. Подбор компетентностного специалиста или группы специалистов к разработке показателей;
6. Систематизация управленческого учета;

7. Система показателей должна быть привязана к мотивации – заработной плате;

8. Полная проиформированность работников о показателях либо лицо, которое может дать ответы на запросы сотрудникам;

9. При внедрении системы KPI должна меняться и сама система организации труда;

10. Оценка, анализ и решение руководства о полезности и эффективности назначенных нововведений для самой компании.

Литература

1. *Леонов А.В.* Стратегическое управление промышленным предприятием на основе концепций сбалансированной системы показателей // МЦНС «Наука и просвещение», 2020. № 270. С.33-36.
2. *Климкович, С.М. Корнеевец Е.В.* Совершенствование системы оплаты труда персонала предприятия на базе KPI // Экономика и бизнес, 2017. №3(88).
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 3-е изд., испр, и доп. / [Пер. с англ. М. Павловой]. - М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. С. 320.
4. *Махметова, Б.* Эффективное управление персоналом организации // Б. Махметова // Уральский научный вестник, 2017. № 1. С.35-37.
5. *Москаленко И.* Роберт Каплан: через 25 лет Россия может стать либо Венесуэлой, либо Сингапуром // Журнал «Секрет фирмы», 2003. №4. [Электронный ресурс] URL: https://www.cfin.ru/press/sf/2003-04/10.shtml (дата обращения 16.03.2022)
6. *Жемчугов, А.М. Жемчугов М.К.* Мотивы человека и мотивация персонала // Проблемы экономики и менеджмента, 2017. №3. С. 3-6.
7. *Бобрешова, И.П.* Применение компетентного подхода в управлении персоналом // И.П. Бобрешова / Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры материалы

Всероссийской научно-методической конференции, 2018. №1. С.1993-1996.

8. *Паладьев, О.Н.* KPI-план действий // Журнал международных экспертов: Новые знания, 2019. [Электронный ресурс] URL: https://niejournal.ru/kpi/ (дата обращения 19.02.2022)
9. Белоусов назвал KPI правительства на 2021 год // Экономика: Рамбле, 2020. № 32.
10. «Рейтинг программ инновационного развития госкорпораций и компаний с государственным участием», Рейтинговое агентство «Эксперт», Москва, 2020.

References

1. *Leonov A.V.*Strategic management of an industrial enterprise based on the concepts of a balanced scorecard // MCNS "Science and Education", 2020. No. 270. P.33-36.
2. *Klimkovich, S.M.*Korneevets E.V. Improving the system of remuneration of personnel of the enterprise based on KPI // Economics and Business, 2017. No. 3 (88).
3. Kaplan Robert S., Norton David P. Balanced Scorecard. From strategy to action. - 3rd ed., corrected, and additional. / [Trans. from English. M. Pavlova]. - M.: Publishing house "Olimp-Business", 2017. S. 320.
4. *Makhmetova, B.*Effective personnel management of an organization // B. Makhmetova // Ural Scientific Bulletin, 2017. No. 1. P. 35-37.
5. *Moskalenko I.*Robert Kaplan: in 25 years Russia can become either Venezuela or Singapore // The Secret of the Firm magazine, 2003. No. 4. [Electronic resource] URL:https://www.cfin.ru/press/sf/2003-04/10.shtml(Date of access 03/16/2022)
6. *Zhemchugov, A.M. Zhemchugov M.K.*Human motives and personnel motivation // Problems of Economics and Management, 2017. No. 3. pp. 3-6.
7. *Bobreshova, I.P.*Application of a competent approach in personnel management // I.P. Bobreshova / University complex as a regional center of

education, science and culture materials of the All-Russian Scientific and Methodological Conference, 2018. No. 1. S.1993-1996.

8. *Paladiev, O.N.*KPI action plan // Journal of international experts: New knowledge, 2019. [Electronic resource] URL:https://niejournal.ru/kpi/(accessed 19.02.2022)
9. Belousov called the KPI of the government for 2021 // Economics: Ramble, 2020. No. 32.
10. "Rating of innovative development programs of state corporations and companies with state participation", Rating agency "Expert", Moscow, 2020.

© Цьомкал М.Д., Вахрушев Н.Н., Бобров Д.А. 2022 Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателе «StudNet» №3/2022.

Для цитирования: Цьомкал М.Д., Вахрушев Н.Н., Бобров Д.А. ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МЕТОДА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ// Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателе «StudNet» №3/2022.