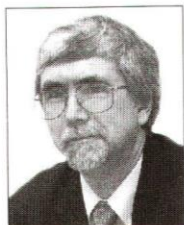


ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Любому руководителю необходима система показателей, позволяющая объективно и полно оценить результативность деятельности как организации в целом, так и отдельных подразделений и сотрудников. Цель статьи — дать читателям ориентиры для разработки такой системы показателей.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система менеджмента, показатели результативности, KPI, система показателей, система менеджмента качества, результативность



Горбунев Андрей Владимирович — независимый эксперт по системам менеджмента, создатель ресурса «Практический менеджмент качества онлайн» (г. Москва)

Сложно организовать управление компанией без четкого представления о результативности¹ ее работы, согласованности действий исполнителей и их вклада в достижение цели, поэтому вопросы построения объективной, точной и полной системы показателей неизменно находятся в центре внимания руководителей.

Одна из существенных проблем при разработке системы показателей — это выбор основных принципов ее построения, которые обеспечили бы целостность, внутреннюю согласованность и объективную и точную оценку. Несмотря на желание руководителей видеть полную картину деятельности компании, утвержденные системы показателей зачастую не решают этой задачи. Анализ этих систем показывает, что при их разработке совершаются одни и те же ошибки, приводящие к тому, что цели и показатели структурных подразделений и отдельных работников не согласованы между собой и с целями организации.

¹ Термины «результативность» и «эффективность» в рамках данной статьи применяются в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2015 [1]. — *Прим. авт.*

Прежде чем рассматривать вопросы по существу, необходимо определить ряд понятий, используемых в данной статье.

В английском языке существует пять слов, которые на русский переводятся как «цель», хотя такой перевод не вполне корректен, т.к. каждое из пяти английских слов имеет отличное от других значение, которое теряется при подобном переводе. Четыре из этих пяти слов образуют своего рода иерархию понятий, отраженную в табл. 1. Особняком стоит пятое слово — purpose, которое указывает на цель как назначение, т.е. для чего или почему что-то делается. Например, при въезде в какую-то страну офицер погранслужбы может спросить вас: «What is the purpose of your visit?»

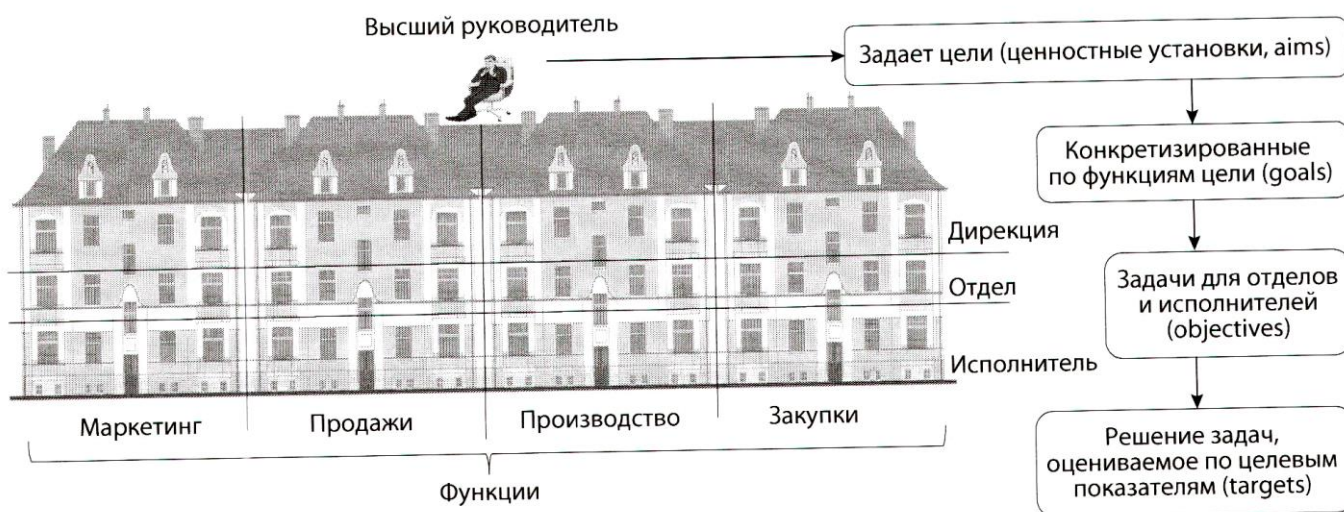
(«С какой целью вы посещаете нашу страну?»). Назначение (purpose) может быть выражено через миссию организации, как ее видит владелец бизнеса или высшее руководство.

Иерархию целей и задач можно представить как многоподъездный многоэтажный дом (рис. 1), где этаж — это уровень иерархии, а подъезд — функция (направление). Такое представление может быть полезно организациям, которые выстраивают систему менеджмента качества в соответствии с требованием п. 6.2.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2015: организация должна установить цели в области качества для соответствующих функций, уровней, а также процессов [2]. При этом следует иметь в виду, что в оригинальном тексте стандарта

Таблица 1. Цели, задачи и целевые значения

| Понятие | Содержание | Примеры |
|--------------------------------|--|--|
| Aim (цель) | Ценностная установка, ориентир, то, к чему стремимся, чего хотим достичь | Быть всегда здоровым (никогда не болеть), «ноль дефектов», обеспечить полную удовлетворенность потребителей, всегда иметь ресурсы для полного удовлетворения всех потребностей и т.д. |
| Goal (конкретизированная цель) | Более мелкие цели, которые мы ставим на пути к достижению общей цели (aim) | Быть всегда здоровым: вести здоровый образ жизни, одеваться по погоде, использовать профилактические и защитные средства. Обеспечить полную удовлетворенность потребителей: иметь полное и точное представление о потребностях, производить продукцию в соответствии с этими потребностями |
| Objective (задача) | Конкретная задача, которую необходимо решить для достижения цели. Именно для задач имеет смысл применять концепцию SMART | Обеспечить полную удовлетворенность потребителей — иметь полное и точное представление о потребностях: ■ маркетинг (выявляются потребности рынка и оценивается удовлетворенность): — выделять фокус-группы; — регулярно проводить опросы фокус-групп; — оценивать удовлетворенность потребителей приобретенной продукцией; ■ продажи (выявляются требования конкретных заказчиков): полно и точно выявлять требования заказчика |
| Target (целевое значение) | Числовое значение показателя в рамках задачи, которого необходимо достичь на данном этапе | Маркетинг: ■ выделять фокус-группы: не менее чем для половины видов выпускаемой предприятием продукции; ■ регулярно проводить опросы фокус-групп: не реже раза в квартал; ■ оценивать удовлетворенность потребителей приобретенной продукцией: оценка должна охватывать не менее 70% потребителей |

Рис. 1. Распределение целей и задач по уровням и функциям



(на английском языке) использовано слово *objectives*, т.е. термин «цели в области качества» следует понимать как «задачи в области качества».

Соответственно, в рамках статьи цель (*aim*) мы понимаем как ценностную установку, ориентир, а задачу (*objective*) — как действие по достижению конкретного результата, который оценивается сравнением с целевыми значениями показателей (*targets*).

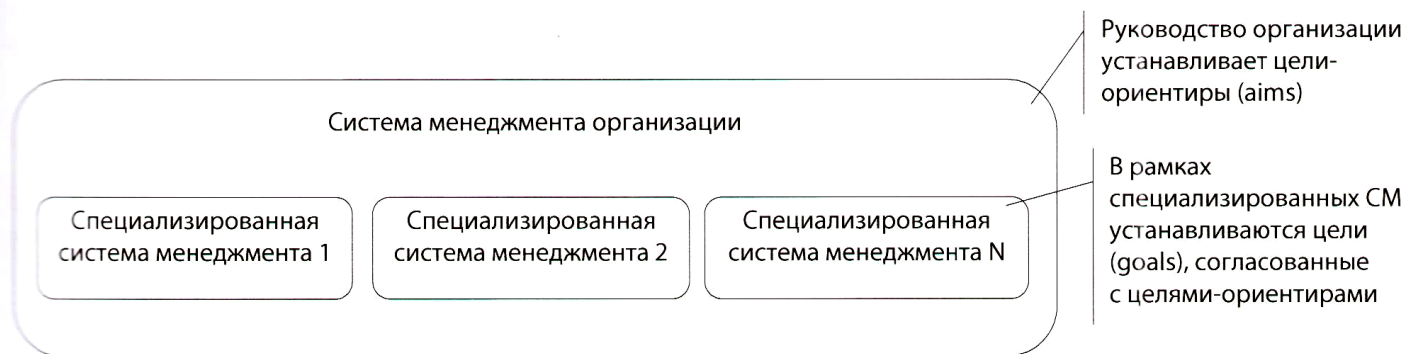
Еще одно важное понятие — это система менеджмента (СМ). Согласно п. 3.5.23 ГОСТ Р ИСО 9000-2015 [1] СМ — это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации для установления целей и обеспечения их достижения.

У организации есть много различных целей: финансовые, маркетинговые, цели по безопасности, качеству и т.д. Постановка и обеспечение достижения этих целей осуществляются в рамках специализированных по объектам управления систем менеджмента, являющихся частью общей: системы менеджмента качества (СМК), системы

менеджмента безопасности, системы менеджмента финансов и т.д. Иерархия системы менеджмента приведена на рис. 2.

Важно отметить, что цели функций (структурных подразделений) зависят от того, в какой специализированной системе менеджмента мы их рассматриваем. Например, СМ финансов нацелена на полное обеспечение потребностей организации в финансовых ресурсах, и, соответственно, в рамках этой системы целью департамента продаж может быть полное выполнение плана продаж. Система менеджмента качества ориентирована на неукоснительное выполнение требований потребителей и иных обязательных требований, поэтому целью департамента продаж в рамках этой системы менеджмента будет полное и точное определение требований заказчика и своевременная передача их в производство. Дирекция по закупкам может иметь финансовой целью снижение издержек, а в рамках системы экологического менеджмента целью будет, например, минимизация вредного влияния на окружающую

Рис. 2. Иерархия системы менеджмента



среду (за счет закупки соответствующего сырья, материалов или оборудования).

Одна из распространенных ошибок как раз в том и заключается, что при разработке систем показателей, во-первых, не учитывается, в рамках какой специализированной СМ это делается, а во-вторых, ставятся универсальные цели без учета их актуальности в различных специализированных системах менеджмента. Частым проявлением такой ошибки является то, что результативность функции продаж оценивается исключительно финансовыми показателями, т.е. им придается всеобщий характер, в то время как с точки зрения того же качества продукции или обеспечения безопасности они не являются значимыми.

Рассмотрим построение системы целей и показателей оценки их достижения, основанное на подходах менеджмента качества.

Современное понимание качества продукции базируется на способности продукции удовлетворять установленным требованиям. При этом понятие «требование» трактуется в широком смысле: с одной стороны, это формально заданные требования (законодательно, в нормативных документах, в контрактах с заказчиком и т.д.), а с другой стороны, ожидания, которые имеются у потребителя, но которые он явным образом не высказывает.

Степень, с которой продукция удовлетворяет потребности, определяет ее ценность для потребителя. Эту ценность можно определить как совокупность свойств, обеспечивающих удовлетворение потребности. Например, когда мы испытываем жажду, ценность напитка для нас будет определяться тем, насколько хорошо он эту жажду утоляет. Здесь важно заметить, что у разных потребителей свои запросы и, соответственно, одна и та же продукция для них может (и, скорее всего, будет) иметь разную ценность.

Таким образом, можно утверждать, что целями (aims) производителя в рамках системы менеджмента качества являются:

- непрерывная поставка продукции, полностью соответствующей заданным требованиям;
- рост удовлетворенности потребителей.

Эти цели указаны в разделе 1 ГОСТ Р ИСО 9000-2015 [1]. Их также можно сформулировать следующим образом: поставлять продукцию, ценность которой для потребителя возрастает, и всегда соответствующую всем установленным требованиям. Определив для себя эти цели, организация делает первый шаг к разработке системы целей и показателей.

Второй шаг заключается в определении более конкретных целей (goals) для укрупненных функций (направлений), таких как маркетинг, продажи,

производство и т.д. Руководители направлений часто некорректно представляют свою роль в обеспечении достижения указанных целей, поэтому необходимым условием успешности второго шага является четкое понимание представителями каждой функции своей роли. В табл. 2 приведены примеры ролей для некоторых функций и связанных с ними целей (goals).

Менеджмент качества предполагает рассмотрение любой деятельности как взаимоотношений поставщика и потребителя. Табл. 2 описывает роли функций поставщиков, но и потребители, внешние и внутренние, также имеют свои роли: поставщика требований к продукции и информации о своей удовлетворенности этой продукцией.

Производитель стремится создать продукцию, которая будет представлять ценность для потребителя. Создание этой ценности можно представить в виде потока взаимосвязанных и взаимодействующих функций — потока создания ценности (ПСС), или цепочки создания ценности (ЦСЦ). Пример такого потока представлен на рис. 3.

Пунктирными овалами на рисунке показаны пары «поставщик — потребитель». Общая цель всех поставщиков (как функций / процессов, образующих ПСС, так и организации в целом) — поставлять продукцию в точном соответствии с установленными требованиями. Следует обратить внимание: продавцу важно, чтобы потребитель как можно точнее определил запросы к продукции, а поставщик как можно точнее их выполнил. Именно степень соответствия продукции заявленным требованиям служит основой для построения непротиворечивой системы показателей.

Рассмотрим пример условной компании по производству ноутбуков. Ее поток создания ценности представлен на рис. 4.

Черными точками отмечены точки мониторинга результативности, в которых могут применяться показатели, приведенные в табл. 3. Перечень этих показателей не является исчерпывающим.

Приведенные показатели отражают отношения во внутренних парах «поставщик — потребитель» и могут быть оценены в момент передачи

Таблица 2. Роли и цели функций (направлений)

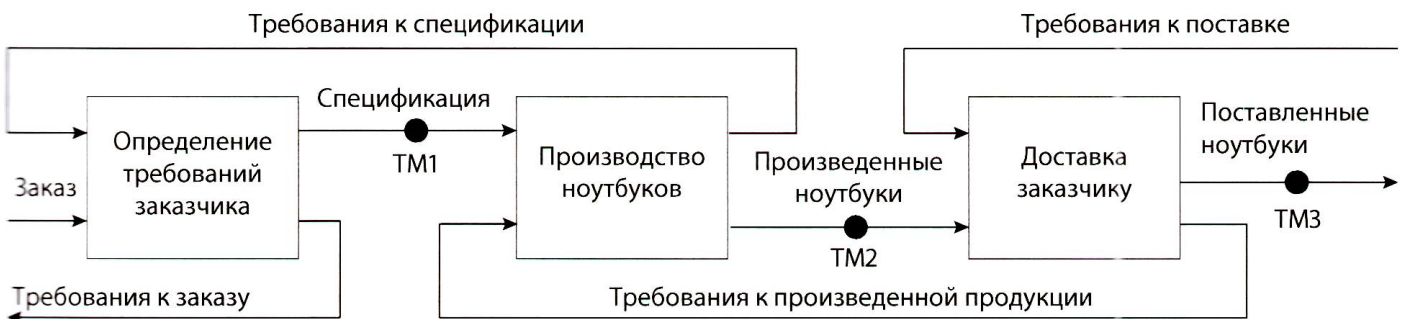
| Функция | Роли | Цели (goals) |
|--------------|--|---|
| Маркетинг | <ul style="list-style-type: none"> ■ Поставщик представления о текущих запросах рынка (потребителей) ■ Поставщик представления о тенденциях рынка и перспективных запросах ■ Поставщик оценки текущего уровня удовлетворенности потребителей ■ Распространитель информации о продукции | <ul style="list-style-type: none"> ■ Своевременно давать полное и точное представление о текущем и перспективном состоянии рынка ■ Своевременно предоставлять полную и точную оценку удовлетворенности потребителей ■ Своевременно предоставлять потребителям актуальную и полную информацию о характеристиках выпускаемой и перспективной продукции |
| Продажи | Поставщик требований конкретного заказчика | Полно и точно выявлять требования заказчика и своевременно передавать их в производство |
| Закупки | Поставщик ресурсов и услуг для удовлетворения потребностей организации | Своевременно, полно и точно выполнять заявки на закупки |
| Производство | Поставщик продукции | Выпускать продукцию, соответствующую установленным требованиям, в заданные сроки, заданном объеме и ассортименте |
| Логистика | Поставщик услуги по доставке продукции потребителю* | Своевременно доставлять продукцию потребителю в полном объеме и точном ассортименте с сохранением ее свойств |

* Указана универсальная роль. У функции логистики в разных организациях в рамках СМК могут быть еще и иные роли, например организатора таможенного оформления, с соответствующими целями.

Рис. 3. Пример потока создания ценности



Рис. 4. Поток создания ценности (обобщенный)



результата функции-поставщика функции-потребителю, но они не показывают выполнение организацией требований внешнего заказчика.

Насколько продукция удовлетворяет потребителю, в тот момент сказать нельзя, т.к. она еще не передана и не была в использовании, поэтому

Таблица 3. Примеры показателей

| Точка мониторинга | Показатели |
|-------------------|--|
| ТМ1 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Полнота спецификации (спецификация содержит все необходимые производству данные) ■ Точность спецификации (содержит именно те требования, которые задал заказчик) ■ Своевременность передачи спецификации в производство ■ Соответствие спецификации установленной форме (если есть такое требование) |
| ТМ2 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Соответствие произведенного объема продукции заданному ■ Соответствие ассортимента произведенной продукции заданному ■ Своевременность производства продукции ■ Соответствие продукции требованиям (например, в части упаковки и комплектации) |
| ТМ3 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Соответствие поставленного объема продукции заданному (например, процент случаев поставки в не соответствующем заданному объеме) ■ Соответствие поставленного ассортимента продукции заданному (например, процент случаев поставки в не соответствующем заданному ассортименте) ■ Соответствие сроков поставки заданным (например, процент поставок с нарушением сроков) ■ Степень сохранности поставленной продукции (например, процент поставок с нарушением сохранности продукции) |

требуется введение отдаленных показателей, которые оценивают результативность с точки зрения выполнения запросов конечного потребителя и степени его удовлетворенности (табл. 4). Это очень важное положение, и оно носит универсальный характер, поскольку любая деятельность может оцениваться в двух аспектах:

- 1) степень выполнения запросов непосредственного потребителя;
- 2) степень выполнения запросов внешнего потребителя.

Можно сделать вывод, что показатели должны быть связаны со степенью выполнения требований. Этот вывод справедлив не только для СМК, но и для любых систем менеджмента, в которых отличаться будут только требования. Например, менеджера продаж в рамках СМК мы оцениваем по тому, насколько полно и точно он выявил требования заказчика и насколько своевременно передал их дальше по потоку, а в системе финансового обеспечения — по степени выполнения плана продаж.

Применение для целей и показателей единой основы — степени выполнения требований — позволяет решить две важные задачи:

1) согласовать цели и показатели элементов системы (подразделений и отдельных сотрудников) между собой;

2) согласовать цели и показатели элементов системы с целями и показателями всей системы.

Кроме того, это позволяет выстроить ясный алгоритм формирования системы целей и показателей:

- определить цели системы;
- выстроить поток создания ценности;
- установить точки мониторинга;
- выделить пары «поставщик — потребитель»

и для каждой из них:

- установить целью поставщика полное выполнение запросов потребителя;
- установить его требования к поставщику;
- сформировать набор показателей, оценивающий степень выполнения поставщиком запросов потребителя.

Основная рекомендация руководителям, желающим сформировать адекватную систему оценки деятельности, — не делать показатели (индикаторы) целями. Назначение цели — определять ценностный ориентир, сообщать, что является главным, задавать вектор развития. Назначение

Таблица 4. Примеры отдаленных показателей

| Точка мониторинга | Показатели |
|-------------------|--|
| ТМ1 | <ul style="list-style-type: none"> ■ Количество претензий потребителя, связанных с неполным выявлением его требований на этапе принятия заказа ■ Количество претензий потребителя, связанных с неправильным пониманием его требований на этапе принятия заказа |
| ТМ2 | Количество претензий потребителя, связанных с дефектами производства |
| ТМ3 | Количество претензий потребителя, связанных с дефектами, выявленными в ходе эксплуатации и возникшими из-за нарушения условий хранения или ненадлежащей транспортировки продукции |

показателя (индикатора) — информировать о состоянии того или иного элемента системы (для принятия решения).

Пример из практики автора: руководитель организации в целях экономии установил для логистов цель не отправлять транспорт с загрузкой менее 75%. В конечном итоге это привело не к экономии, а к росту претензий со стороны заказчиков на несвоевременность доставки, т.к. сотрудники отдела логистики стали ориентироваться не на установленные сроки отправки, а на степень загрузки машины. Сам по себе показатель загрузки вполне имеет право на существование, но только не как оценка результативности работы логистов, а как индикатор работы системы в целом. Например, отслеживая этот показатель, мы видим, что у нас есть направления, на которых загрузка транспорта стабильно находится в пределах 20–30%. Это сигнал о необходимости проанализировать ситуацию. Если такая загрузка будет признана неприемлемой, то следующий шаг — выяснение причин. Например, организация пользуется услугами поставщика транспорта, у которого нет малотоннажных машин. Тогда решение может состоять в заключении контракта еще с одним поставщиком, обладающим нужным парком. Или, например, действующий контракт с поставщиком транспортных услуг устанавливает планирование

транспорта на неделю вперед и не предусматривает возможности изменений. В таком случае решением могло бы быть уменьшение горизонта планирования до одного дня или более гибкие условия, допускающие изменения в запросах транспорта.

Индикатор — это не оценка результативности деятельности, а лишь информация для принятия управленческого или технического решения.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- цели задают ценностные ориентиры, показатели дают информацию о состоянии системы для принятия решений;
- разработку целей и показателей следует проводить на основе потока создания ценности;
- согласование целей участников ПСЦ (элементов системы) между собой и с целями системы достигается путем применения единого принципа формирования: ориентация на полное и точное выполнение требований;
- в системе оценки должно быть два типа индикаторов: оперативные (измерение которых может быть проведено в момент передачи результатов на следующий этап ПСЦ) и отдаленные (измерение которых возможно только после передачи продукции потребителю).

ИСТОЧНИКИ

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». — <https://docs.cntd.ru/document/1200124393>.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». — <https://docs.cntd.ru/document/1200124394>.
3. SMART — система постановки целей. — <https://mn-zd.ru/planirovanie/smart-sistema-postanovki-celej/>.