

Современные подходы к разработке систем управления эффективностью организации

© 2013 Пазуха Светлана Александровна

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук,
г. Екатеринбург

E-mail: svetlana_pazukha@mail.ru

Дается обзор развития теории управления эффективностью организации (УЭО) как науки под влиянием исторических и социальных факторов. Приводится описание изменения целей и методов управления эффективностью организации в зависимости от конъюнктуры международного рынка, а также перечисляются основные принципы теории управления эффективностью организации, на основе которых созданы системы УЭО, внедренные в различное время крупными международными компаниями.

Ключевые слова: теория управления эффективностью организации (УЭО), контрольные показатели оценки работы компании, оценка бизнеса, персонал, система УЭО.

Цель данной статьи - рассмотреть ключевые этапы развития теории управления эффективностью организации и выделить главные принципы, которые взяты за основу современных моделей УЭО, успешно используемых развивающимися международными корпорациями.

Управление эффективностью организации - это одно из основных направлений менеджмента, которое возникло одновременно с первыми формами организаций. Так, в конце VI - начале V в. до н. э. был написан "Сунь-цзы", древнекитайский трактат, посвященный военной стратегии и политике. Основной концепцией этого трактата является создание модели наиболее эффективного управления государством и армией. Издревле профессионалы прибегают к различным методам управления эффективностью, когда они пытаются мотивировать своих коллег или самих себя, чтобы ускорить или улучшить рабочий процесс. А. Фурнам в своих исследованиях приводит доказательства того, что в античном Риме и Китае уже существовали первые системы УЭО¹.

Во времена СССР управление эффективностью проводилось в форме контрольных цифр пятилетнего планирования. Следует отметить, что первая пятилетка отличалась очень высокими темпами прироста промышленной продукции, которые хотя и были ниже плановых, но значительно превосходили темпы прироста продукции в капиталистических странах. Однако при практическом осуществлении этих решений было допущено отступление от программных установок, нарушены основные принципы кооперации: добровольность, постепенность, материальная заинтересованность. Форсированная коллективизация привела не только к резкому сокращению пого-

ловья скота и сбора зерновых, но и к человеческим жертвам.

В ходе истории понимание человеческой психологии и бизнес-процессов значительно изменилось, поэтому совпадение личных интересов сотрудников и целей компании считается одним из ключевых факторов успешности организаций. Бизнес осознал необходимость разработок целостных объективных систем эффективного управления организацией и оценки персонала.

Следует различать понятия управления эффективностью организации (performance management) и измерения контрольных показателей работы компании (performance measurement). Одно из определений было дано Рэндором и МакГуром², согласно ему оценка работы компании - это "измерение производительности", которое обычно проводится на уровне компании в целом или отдельных подразделений. Управление эффективностью организации включает в себя все методы управления персоналом, направленные на повышение эффективности и производительности труда на уровне отдельных работников и организации в целом.

Браун и Амстронг определили УЭО как любые виды деятельности компании, предпринимаемые с целью увеличения эффективности³. В своем исследовании они указали следующие основные цели УЭО: УЭО является инструментом управления ожиданиями организации и персонала, с помощью более точного понимания договорных отношений между сторонами⁴. Также УЭО служит основой для согласования целей компании с целями отдельных сотрудников, отправным пунктом здесь считается объяснение персоналу миссии и целей организации. Важно установить устойчивый и открытый диалог между компанией и сотрудниками.

Основной задачей УЭО является увеличение количества и качества достижений организации и отдельных сотрудников. При оценке достигнутых целей необходимо также проводить границу между тем, что было достигнуто и при каком уровне издержек это было достигнуто. Стандартная система УЭО включает в себя «постановку целей, сравнение достигнутых результатов с поставленными целями, определение ключевых направлений, в которых следует развивать персонал, а также использование разработок для постановки новых целей»⁵. Иногда даже саму систему УЭО определяют как способ оценки эффективности работы компании, отдельных отделов и сотрудников с помощью различных управленческих моделей⁶.

УЭО - это система, которая смоделирована для коррекции определенных показателей производительности и эффективности и обычно функционирует на уровне определенных работников. Также Рэндор и МакГур отметили, что УЭО как наука сформировалась в середине XIX в. и была преимущественно сконцентрирована на управленческом учете и минимизации расходов. В то время было установлено, что основные рабочие функции должны быть выполнены за определенное время и из материалов, стоимость которых не превышает запланированный бюджет. Несмотря на то что наука не была привязана к оценке отдельных сотрудников, а рассматривала организацию в целом, исследователи изучали отдельные процессы и различные показатели их эффективности без понимания взаимозависимости процессов и их согласованности с целями, стратегией и миссией компании⁷. Поэтому на начальных этапах своего развития УЭО носила преимущественно характер оценки работы организаций. Это можно объяснить тем, что наука изначально произошла от управленческого учета, который преимущественно сконцентрирован на расчете затрат на труд и материалы и на бюджетировании⁸.

В 1980-х гг. значительный прогресс достигнут в сфере управленческого учета, например, стал широко применяться расчет себестоимости по видам деятельности (activity based costing)⁹, основанный на идеях Дж. Стаубуса. В бухгалтерии были разработаны такие коэффициенты оценки эффективности бизнеса, как рентабельность собственного капитала (ROE) и окупаемость инвестиций (ROI). Тем не менее эти показатели могут быть умышленно изменены сотрудниками с помощью так называемого креативного бухгалтерского учета и цифровых манипуляций и поэтому зачастую не несут информации об актуальном состоянии бизнеса. В на-

чале 1980-х появилась тенденция оценивать бизнес не только с помощью финансовых показателей, но и учитывать нефинансовые факторы, такие как, например, наличие человеческого капитала. Одни из первых оценили важность человеческого капитала Петерс и Ватерман¹⁰. Таким образом, объектом управления эффективностью считается в узком смысле отдельный работник компании и в широком смысле человеческий капитал, которым располагает организация.

«Человеческий капитал - форма капитала, выступающего составной частью человека и источником его будущих заработков и (или) неденежных выгод, состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров»¹¹.

В конце 1980-х гг. многие разработки изжили себя, потому что современное развитие бизнеса привело к таким проблемам, как принятие решений для достижения целей компании в краткосрочном периоде без учета долгосрочной стратегии предприятия. Именно этот факт вызвал критику методов УЭО в конце 1980-х - начале 1990-х гг. Одной из известных работ в этом направлении считаются работы Нили¹², в которых он перечислил основные недостатки традиционных основ управления эффективностью организации, такие как неполнота информации для достижения стратегических целей компаний, создание субоптимальных ситуаций, в которых преимущества отдельных подразделений компании негативно влияют на общую эффективность бизнеса, стремление сотрудников работать согласно бюджету, а не улучшить ситуацию в компании.

В 1992 г. Каплан и Нортон разработали систему сбалансированных показателей¹³, которая учитывает не только финансовое состояние компании, но и показатели, оценивающие отношения с потребителями, внутренние процессы и развитие персонала компании. В 1996 г. Каплан и Нортон привязали систему сбалансированных показателей к стратегии компании для того, чтобы сделать модель не только способом оценки предприятия, но и инструментом УЭО¹⁴.

УЭО, согласно Фурнаму, как целостная наука оценки компании и контроля эффективности основных показателей сформировалась в 1950-1960-х гг. в Америке. Уже в то время две трети компаний сформировали целостные процессы УЭО¹⁵.

Тот факт, что сегодня УЭО рассматривается как отдельная наука, объясняется изменениями в экономической ситуации, недостатком пред-

сказуемости рынка и ускоренной глобализацией. Любой современной компании необходима точная система оценки основных показателей, которые могут быть изменены, на основе полученной в ходе измерения информации. Для того чтобы менеджмент мог своевременно отреагировать на изменяющуюся окружающую среду, УЭО должно быть частью рутинных процессов компании. Идеи развития сотрудников, их знаний и эмоционального интеллекта были описаны Големаном¹⁶, трансформационное лидерство как один из методов эффективного управления было рассмотрено Берном и Бассом¹⁷.

Именно с данных пор компетентный персонал считается одним из ключевых факторов успеха предприятий. Бэтлет и Гошал в 1995 г. отметили: установка, что “компания это не один усредненный работник, а множество индивидов”, привела к возникновению таких компаний, где люди являются основным активом¹⁸. Для таких компаний жизненно важна система УЭО, так как успех компании зависит от того, правильно ли структурированы процессы найма и мотивации подходящего типа сотрудников, проведения курсов повышения профессиональной квалификации и оценки результатов работы персонала.

Согласно Бэтлету и Гошалу, старая система УЭО не соответствует потребностям современных организаций¹⁹. Согласно старой системе, основные рабочие задания были довольно стандартны, поэтому их легко описать, измерить и проконтролировать. Персонал должен был обслуживать машины, а система УЭО контролировать персонал. Технологический прогресс привел к тому, что старые принципы не помогают улучшить эффективность и сохранить контроль над сотрудниками, которые выполняют более сложные творческие обязанности. К тому же современные компании настолько различны, что практически невозможно разработать единственную универсальную систему УЭО, которая подойдет всем предприятиям.

Как определил Дафт, “современная парадигма признает, что, согласно теории хаоса, бизнес развивается в сложном мире, которому присущи случайность и неопределенность в такой степени, что даже небольшое событие может привести к колоссальным последствиям”²⁰.

Многие исследования выявляют наличие синергии в результатах работы команды, состоящей из различно мыслящих индивидов, доказывают, что совместная работа увеличивает продуктивность и эффективность. Современная философия менеджмента утверждает, что наличие общих целей, работа в правильно подобран-

ных командах и деловое партнерство мотивируют персонал на лучшее выполнение более креативных заданий. В своих исследованиях Бэтлет и Гошал утверждают, что сегодня климат в коллективе должен быть таким, что “персонал осознает общую цель, чувствует себя единой командой и лоялен к компании”²¹. Из-за нестабильной конъюнктуры рынков и ускоренного технологического прогресса, возникших в результате глобализации, многие компании утратили свои конкурентные преимущества.

Как определили Коллис и Монтгомери, основными чертами конкурентных преимуществ являются трудность (невозможность) имитации, устойчивость, наличие превосходства над конкурентами и отсутствие субститутов на рынке²². Многие организации сегодня полагают, что именно человеческий капитал - их основное конкурентное преимущество. Успешными считаются компании, которые способны превзойти конкурентов, т.е. расти ускоренными темпами, а для этого им необходимо привлекать и удерживать высококвалифицированный персонал.

При работе с персоналом компании должны учитывать следующие тенденции современного рынка:

- 1) “перераспределение структуры занятых в пользу работников умственного труда (по прогнозам, в России в 2025 г. доля таких работников составит 50 %)”²³;
- 2) изменение структуры рабочей элиты: на смену рабочим-сборщикам приходят рабочие - носители знаний (техники);
- 3) смена традиционного иерархического подчинения на сети специалистов;
- 4) увеличение доли интеллектуального, творческого труда, в основе которого лежит непрерывный процесс обучения, по сравнению с долей исполнительского”²⁴.

Существует множество подходов к дизайну этой модели, согласно методу, определенному Симонсом, дизайн системы УЭО должен включать в себя элементы, обусловленные следующими характеристиками²⁵:

- 1) информация, сгенерированная системой УЭО, важна и релевантна для принятия решений менеджментом;
- 2) установившаяся система контролей требует повышенного уровня внимания от менеджмента всех уровней;
- 3) сгенерированные системой данные анализируются сотрудниками на регулярных совещаниях;
- 4) система является катализатором постоянных корректировок действий сотрудников на стратегическом и операционном уровнях.

Для того чтобы наиболее точно описать текущее состояние компании, системы УЭО должны включать в себя показатели из различных временных интервалов - совпадающие индикаторы, запаздывающие индикаторы и опережающие индикаторы. К опережающим индикаторам обычно относят такие показатели, как наличие клиентской базы, мнение покупателей о компании, инвестиции в НИОКР и уровень образования персонала. Запаздывающие индикаторы - это прибыль, отдача от инвестиций и темпы роста компании.

В своем исследовании Д. Хоуп выделил четыре основные черты современных компаний, которые мы считаем предпосылками для разработки правильно функционирующей системы УЭО. Во-первых, организации - это целостные системы. Это значит, что решения должны приниматься всей системой, а не отдельными звеньями. Во-вторых, отношения между отдельными сотрудниками и авторитет отдельных менеджеров могут привести к совершенно непредсказуемым решениям. В-третьих, персонал современных компаний вполне способен сам организовывать и контролировать свою трудовую деятельность. В-четвертых, изменения в стратегии и тактике компаний могут быть результатом эволюции самой компании, а не спланированной реакцией на изменения конъюнктуры рынка или действия конкурентов²⁶.

Таким образом, при разработке, выборе и внедрении подходящей системы управления эффективностью организации компании должны учитывать совокупность факторов, влияющих на успешность системы. Современные системы УЭО должны учитывать ключевые показатели успешности организации, которые могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми. Главным нефинансовым показателем считается человеческий капитал, так как это один из факторов, обеспечивающих компаниям устойчивое конкурентное преимущество.

¹ *Furnham A.* Performance Management Systems // *European Business J.* 2004. 83 - 94.

² *Randore A., McGuire M.* Performance management in the public sector: fact or fiction? // *International J. of Productivity and Performance Management.* 2004. □ 53 (3). P. 245-260.

³ *Brown D., Armstrong M.* Paying for Contribution. Real Performance-related pay strategies. L., 1999.

⁴ См.: *Kogan P.A.* Understanding Organizational Behaviour. L., 1960.

⁵ *Contemporary Issues in human resource management / C. Brewster [et al.].* Cape Town, 2003.

⁶ *Price A.* Principles of Human Resource Management. An active learning approach. Oxford, 2000.

⁷ *Randor A., McGuire M.* Op. cit.

⁸ *Neely A., Grefory M., Platts K.* Performance measurement system design. A literature review and research agenda // *International J. of Operations and Production Management.* 1995. □ 15 (4). P. 80-116.

⁹ *Staubus G.J.* Activity Costing and Input-Output Accounting. Irving Press, Oak Grove Village, Illinois, 1971.

¹⁰ *Peters T., Waterman. R.H.* In search of excellence. Lessons from America's Best-Run Companies. L., 1995.

¹¹ *Беккер Г.* Человеческий капитал. Воздействие на заработки инвестиций в человеческий капитал // США: экономика, политика, идеология. 1993. □ 11-12.

¹² *Neely A.* The performance measurement revolution: why now and what next? // *International J. of Operations and Production Management.* 1999. □ 19 (2). P. 205-228.

¹³ *Kaplan R.S., Norton D.P.* The Balanced Scorecard - measures that drive performance // *Harvard Business Review.* 1992. □ 70 (1). P. 71-79.

¹⁴ *Kaplan R.S., Norton D.P.* Linking the Balanced Scorecard to Strategy. Harvard, 1996.

¹⁵ *Furnham A.* Performance Management Systems // *European Business J.* 2004. P. 83-94.

¹⁶ *Goleman D.* Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building // *C. Chernis, D. Goleman (eds).* The Emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. San Francisco, 2001.

¹⁷ *Bass B.M.* Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, 1998.

¹⁸ *Bartlett C.A., Ghoshal S.* Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People // *Harvard Business Review.* 1995. □ 73 (3). P. 132-142.

¹⁹ Ibid.

²⁰ *Daft R.L.* Leadership: theory and practice. N.Y., 1999.

²¹ *Bartlett C.A., Ghoshal S.* Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose // *Harvard Business Review.* 1994. □ 72 (6). P. 79-88.

²² *Collis D.J., Montgomery C.A.* Competing on Resources // *Harvard Business Review.* 1995. □ 73 (4). P. 118-128.

²³ *Чиждова Л.* Развитие трудового потенциала: обоснование стратегии // Человек и труд. 2006. □ 1.

²⁴ *Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р.* Оценка эффективности работы с персоналом: Методологический подход : учеб.-практ. пособие. М., 2011.

²⁵ *Simons R.* Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston, 1995.

²⁶ *Hope J., Brunce P., Roosli F.* The Leader's Dilemma. How to Build an Empowered and Adaptive Organization Without Losing Control: Jossey -Bass, 2011.

Поступила в редакцию 01.03.2013 г.