



7 ошибок при внедрении системы KPI

О системе KPI (Key Performance Indicators), а также ее роли в управлении организацией в последнее время написано и сказано немало: информационного вакуума, отсутствия теоретических материалов явно не наблюдается. И, пожалуй, сегодня любая публикация расскажет о том, что представляет собой данная система, насколько она важна, и о том, что прямо сию минуту необходимо все бросить и приступить к разработке и внедрению подобной системы именно в вашей аптечной сети...

При этом любая статья о системе KPI, наверное, не сможет претендовать на какие-то абсолютно неизвестные ранее открытия, информационные прорывы и инновации. Более того, специфика журнального формата сама по себе определяет то, что любая публикация на эту тему гарантированно не сможет претендовать на то, чтобы считаться исчерпывающей, так как помимо всего массива общей информации существует масса индивидуальных нюансов вплоть до каждой отдельно взятой организации. И автор настоящей публикации в наименьшей степени заинтересован в том, чтобы в очередной раз излагать прописные и хорошо известные всем управленцам истины. Именно по этой причине я бы хотел обратить внимание читателей не на систему KPI в целом, а на отдельные ошибки, которые нередко допускаются руководством аптечных сетей при ее разработке и внедрении во вверенной организации.

Разумеется, перечень этих ошибок не претендует на какую-то полноту, скорее наоборот, изначально список неполный и ограниченный: я представляю ниже именно те ошибки и тупиковые решения, которые мне приходилось наблюдать своими глазами в аптечных сетях и которые, что уж скрывать, допускал сам в процессе реализации системы.



1. Неготовность аптечной сети как организации к внедрению системы KPI

Здесь вполне могла бы идти речь о каких-либо слабых бизнес-процессах, о недостаточной компетентности отдельных представителей управленческого состава, об отсутствии четко функционирующей вертикали власти, о саботаже управленческих решений со стороны штатных сотрудников, о порочной системе коммуникации и еще о нескольких десятках аспектов, указывающих на то, что в организации имеются системные проблемы и приоритетной задачей является не столько внедрение

системы KPI (далее – Система), сколько наведение элементарного порядка. Все перечисленное имеет место быть, безусловно. Но можно выразиться еще проще – любая организация проходит определенный жизненный цикл от момента зарождения в сознании основателя до менее радужного момента... Так вот, внедрение Системы, как ни странно, должно происходить не по той причине, что это модно и все так делают, и уж конечно не по той причине, что какой-то консультант от бизнеса изложил свои мысли в профессиональном журнале.

Организация в лице ее топ-управления должна дозреть до понимания, до осознания самой мысли,

что такая Система остро необходима, необходима именно как управленческий инструмент. То есть Система представляет собой не цель, но средство, с помощью которого достигаются стратегические цели организации. К сожалению, достаточно часто приходится наблюдать ситуации, когда разработка и внедрение Системы осуществляются только потому, что «надо идти в ногу со временем». Стоит ли акцентировать внимание на том, что результат при подобном подходе не оправдывает вложенных ресурсов? Не могу не произнести весьма крамольную мысль: далеко не всем аптечным сетям система KPI (именно как система, а не просто набор индикаторов) остро необходима; далеко не все аптечные сети находятся на той стадии своего развития, когда идти вперед и развиваться иначе как без Системы – невозможно.

//// Внедрение системы KPI должно базироваться не на том основании, что это модно и все так делают. Руководство организации должно дозреть до понимания, что такая система остро необходима именно как управленческий инструмент. ////

2. «Выборочность», частичное внедрение системы KPI

В одной из предыдущих журнальных статей я допустил первичное внедрение Системы в аптечной сети в качестве первого шага и в качестве эксперимента не во всей организации, а в каком-то подразделении, в отделе или, к примеру, в группе аптек, объединенных какой-либо общностью. Я и до сих пор считаю, что такие решения возможны как некий экспериментальный, скрининговый проект с целью получения информации для анализа и коррекции дальнейших действий. Однако худшее, что может быть, грубейшая и, к сожалению, весьма распространенная ошибка – поступить подобным образом и оставить сию «временную» и «выборочную» ситуацию навсегда.

Дело в том, что Система призвана в том числе интегрировать все подразделения и все должности в некое единое пространство, некую единую среду или, точнее, в единую команду для достижения стратегической цели организации. Не секрет, что интересы собственников, наемных менеджеров и рядового персонала одной и той же организации далеко не всегда и во всем совпадают. Интересы различных подразделений одной организации, к сожалению, нередко не только не совпадают, но и конкурируют друг с другом. И один из ключевых аспектов внедрения Системы есть процесс интег-



рации каждого подразделения, каждой отдельной аптеки, каждой кадровой единицы в общем пространстве, в общую команду для достижения единой стратегической цели организации.

Разновидностью настоящей ошибки является ситуация, когда отдельные руководители (как правило, это высший управленческий состав) убеждены, что именно они мотивированы на результат более чем достаточно, осознают потребности и проблемы организации лучше, чем кто-либо, можно сказать, живут организацией и им самим никакие показатели для оценки собственной деятельности просто не нужны. И проблема даже не в том, что вверенный персонал подобные решения рано или поздно расценит как игру в одни ворота, и даже не в том, что репрезентативность, показательность Системы оставляет желать лучшего. На мой взгляд, основная проблема заключается в том, что из процесса указанной выше «интеграции» исключается одно из ключевых звеньев, что полностью девальвирует Систему как инструмент управления.

//// Один из ключевых аспектов внедрения системы KPI есть процесс интеграции каждого подразделения, каждой отдельной аптеки, каждой кадровой единицы в общее пространство, в общую команду для достижения единой стратегической цели организации. ////





3. Завышенные ожидания

Завышенные ожидания приводят к легко прогнозируемому и гарантированному исходу – разочарованию. Система KPI не способна, да и не предназначена для того, чтобы предоставить исчерпывающие ответы на все те многочисленные вопросы, которыми задается управленческий состав, особенно во время падения бизнеса и всевозможных периодов финансовой нестабильности. Система представляет собой набор индикаторов, набор данных, которые способны указать на слабые звенья, акцентировать внимание руководства аптечной сети на проблемных процессах. Указать, но не объяснить, что делать и каков лучший «гроссмейстерский ход» в данной конкретной ситуации. Все управленческие решения придется принимать самостоятельно, опираясь на опыт и интуицию. Разумеется, набор индикаторов существенно облегчает процесс принятия правильного решения, но не подменяет собой талант управленца. К сожалению, такая ошибка, как завышенные ожидания от Системы при ее внедрении, имеет место быть, и, конечно, ожидания того, что Система спасет тонущий корабль, абсолютно неоправданны. Кстати, нередко между теми финансовыми средствами, которые вкладываются в разработку и реализацию Системы, и возможными ожиданиями существует прямая пропорциональная зависимость, что лишь, как правило, усугубляет степень разочарования.

//// Система KPI представляет собой набор индикаторов, набор данных, которые способны указать на слабые звенья, акцентировать внима-

ние руководства аптечной сети на проблемных процессах. Указать, но не объяснить, что делать и каков лучший «гроссмейстерский ход» в данной конкретной ситуации. ////

4. Неактуальный набор индикаторов

Вообще, красная линия, пронизывающая всю систему KPI, – понятие эффективности. Под эффективностью в рамках настоящей публикации мы понимаем то, какой ценой (или, если быть точным, какими ресурсами) достигнут запланированный результат. По сути своей управление эффективностью есть не что иное, как процесс достижения наибольших результатов с минимальными затратами ресурсной составляющей. К примеру, две аптечные сети вполне могут иметь сопоставимую прибыль, выраженную в денежном исчислении. Но при сопоставимой прибыли, выраженной в денежных знаках, количество аптечных учреждений в составе этих двух аптечных сетей, количество задействованных штатных единиц, фонд оплаты труда персонала и многие иные ресурсные аспекты вполне могут отличаться в разы, а то и в десятки раз.

И весьма неприятная ошибка при внедрении Системы – вводить индикаторы, не отличающиеся показательностью, наглядностью, репрезентативностью. Или, лучше сказать, информативностью. Внедрять Систему таким образом, что ее индикаторы с понятием «эффективность» вообще никак не пересекаются. Если проще – анализировать не то, что нужно. Или, что чаще, не в тех объемах. Причем перекосы нередко наблюдается в обе стороны – от введения и соответственно отслеживания недостаточного количества индикаторов, не дающих всей полноты картины, вплоть до обратной ситуации, когда информации столько, что отделять зерна от плевел долго, дорого, а то и просто бесполезно.

//// Серьезная ошибка при внедрении системы KPI – вводить индикаторы, не отличающиеся информативностью, не пересекающиеся с понятием «эффективность», анализировать не то, что нужно, или не в тех объемах. ////

5. Движение не от цели

Собственно, внедрение системы индикаторов обязательно необходимо проводить «от цели». От фиксированной стратегической цели организации, которая вовсе не обязательно должна выражаться в достижении каких-то финансовых результатов, а, к примеру, для развивающейся организации вполне может соответствовать достижению каких-то рыночных позиций.

Стратегическая цель достигается гарантированно, если каждое подразделение, каждая кадровая единица выполнит возложенную задачу, реализует набор тактических решений, которые служат кирпичиками, шагами к стратегической цели. Ситуация, когда система KPI «пишется» под организацию, под какое-то подразделение, под конкретную должность, подо что угодно, но только не под цель, крайне распространена.

Нередко такая разработка и внедрение Системы учитывает интересы конкретных подразделений, конкретных лиц, как с целью «подыграть» последним, так и с целью «обставить» оппонентов из соседнего отдела. Эффективность такого инструмента обречена уже на стадии его создания. Если Система реализуется не от цели, то ее можно (и даже лучше) не внедрять.

//// Внедрение системы индикаторов обязательно необходимо проводить от фиксированной стратегической цели организации, которая вовсе не обязана выражаться в достижении каких-то финансовых результатов; для развивающейся организации она вполне может соответствовать достижению каких-то рыночных позиций. ////

6. Конфликт индикаторов системы KPI

В теории организационных конфликтов есть понятие «взаимосвязанность задач». Настоящее понятие специалистами классифицируется как одна из причин зарождения и развития конфликта. Это те самые ситуации, в которых один индивидуум не имеет возможности выполнить какую-либо поставленную перед ним задачу из-за безответственности, саботажа или просто нехватки времени (или иных ресурсов) иного индивидуума. При реализации системы KPI встречается нечто похожее: разработка и внедрение таких индикаторов и значений, достижение которых взаимосвязано с деятельностью иного подразделения, отдела или индивидуума. Достаточно тонкий и крайне непростой технический и психологический момент – в организации, все кадровые единицы которой необходимо интегрировать в единое пространство, настроить индикаторы Системы таким образом, чтобы указанные выше конфликты были полностью исключены.

//// Все кадровые единицы организации необходимо интегрировать в единое пространство, настроить индикаторы системы KPI таким образом, чтобы конфликты между ними были полностью исключены. ////



7. Мотивация

В теории «X&Y» американского профессора Дугласа Макгрегора есть две составляющие. Они очень хорошо известны любому руководителю аптечной сети, так или иначе отвечающему за мотивацию. К сожалению, мой субъективный опыт подтверждает актуальность той концепции, что наемные сотрудники (не все, конечно, но значительная их часть) склонны идти по пути наименьшего сопротивления. Вероятность «проседания» любого процесса с точки зрения качественной реализации, если этот процесс не контролируется (или не стимулируется какими-либо инструментами), гораздо выше, чем вероятность того, что качественная составляющая этого процесса всегда будет стабильно высокой.

Ну кто из уважаемых читателей не встречал ситуации, когда какой-либо сотрудник не стремится заработать вполне достижимую премиальную часть, а предпочитает получать «голый» оклад и поменьше напрягаться? Так вот, при внедрении системы KPI вопрос мотивации персонала на какие-либо достижения каких-либо показателей обретает второе рождение. Собственно, а что именно мотивирует наемных сотрудников достигать каких-то значений, каких-то индикаторов? Не ответить на этот вопрос – фатальная ошибка. А разработать те решения, которые действительно мотивируют абсолютно все штатные единицы и, по сути, наконец-то интегрируют их в единое пространство – это и есть сверхзадача.

//// При внедрении системы KPI вопрос мотивации персонала на достижение каких-либо показателей приобретает особую важность. Необходимо разработать решения, которые действительно мотивируют абсолютно все штатные единицы и интегрируют их в единое пространство. ////