

Секция «Государственная политика и государственное управление: проблемы и практики»

Проблемы и перспективы применения ключевых показателей эффективности в государственном секторе

Научный руководитель – Дагаев Александр Александрович

Гонтарь Полина Романовна

Студент (бакалавр)

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Факультет бизнеса и менеджмента, Москва, Россия

E-mail: prgontar@edu.hse.ru

Почти двадцать лет назад указом Президента была утверждена концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации, основной целью которой было построение демократического правового государства путем создания адекватной системы органов государственной власти, способной обеспечить повышение эффективности экономики и развитие гражданского общества. Одним из пунктов организации деятельности государственных органов и государственных служащих является разработка системы показателей планирования и критериев оценки деятельности государственных органов, ориентированных на повышение ее эффективности и выраженных по возможности в количественной форме [6].

С тех пор в современных динамически изменяющихся условиях органы государственного управления сталкиваются с еще более масштабными и сложными задачами, реализация которых требует нового усовершенствования системы управления и повышения эффективности государственных гражданских служащих, а значит, и пересмотрения критериев оценки их деятельности. Так, в распоряжении, подписанном бывшим премьер-министром Дмитрием Медведевым летом 2019 года, говорится об изменении ключевых показателей эффективности для руководства госкомпаний: на основе правительственных рекомендаций были разработаны КРІ, от достижения которых стали зависеть премии топ-менеджеров [7]. В конце прошлого года, председатель правления «Роснефти» Игорь Сечин направил письмо президенту России, в котором предложил внести изменения в систему ключевых показателей эффективности (КПЭ): вместо ежегодного снижения операционных затрат отслеживать рост EBITDA [2].

Претерпевая изменения, отечественные компании все сильнее осознают важность оценки эффективности деятельности сотрудников, организации в целом и перенимают зарубежный опыт использования КРІ. С 2014 года методика применения КРІ внедрена в 80% государственных компаний [7].

Но несмотря на теоретические рассуждения, практика показывает, что, хотя 90% российских компаний осознали необходимость разрабатывать стратегию оценки эффективности, только 10% из них ее разрабатывают и еще меньший процент ее успешно реализует [1]. Сейчас все чаще лидеры ведущих компаний и ученые-экономисты высказываются о неэффективности КРІ и о тенденциях замены листов оценки сотрудников на дискреционные вознаграждения [9].

Главным минусом использования оценки представляется концентрация сотрудника на ограниченном числе формальных показателей, которые зачастую выбираются случайным образом по принципу «что проще измерить», а не «что важнее для успеха бизнеса» [4], [5]. Еще одной проблемой можно считать использование системы КРІ только как системы мотивации персонала: руководители ошибочно доверяют формирование показателей исключительно HR-специалистам, забывая, что никакие КРІ не смогут простимулировать

сотрудников нешаблонно мыслить и смотреть на проблему с разных точек зрения. [5], [8]. Отсутствие продуманных целей и стратегии, грамотно описанных бизнес-процессов приводят к непрозрачным системам КРІ, что снижает заинтересованность сотрудников в следовании им [3]. Например, в феврале 2017 года сотрудник розничной сети по продаже игровых консолей и видеоигр GameStop, магазины которой работают по всему миру, рассказал, как новые КРІ подрывают продажи и вынуждают консультантов лгать покупателям [9]. И это, к сожалению, далеко не единственный пример негативных практик применения КРІ в бизнесе. Только 20-25% компаний удается улучшить операционную деятельность с помощью КРІ [9]. В связи этим возникает вопрос о необходимости ее использования в государственном секторе.

В любом случае, чтобы использовать КРІ, необходимо сначала добиться отлаженности во всех бизнес-процессах, сформулировать стратегическое видение компании, согласовать многолетний финансовый план (бюджет) и только потом установить КРІ, обучив сотрудников работать с показателями [10], [7]. Это тот минимум, который поможет уберечь сотрудников от необходимости имитировать бурную деятельность под угрозами штрафов за невыполнение показателей [9].

Список литературы

1. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 255 с.;
2. Астафурова К. СМИ узнали о просьбе Сечина к Путину поменять критерии КРІ в госкомпаниях // РБК: https://www.rbc.ru/economics/12/02/2020/5e439aa79a79479130bba6fa?from=from_main
3. Горбачев К. Результаты исследования практики применения КРІ российскими компаниями: <https://iteam.ru/publications/target/rezultaty-issledovaniya-praktiki-primenenija-kpi-kompanijami>
4. Губанова Ю. КРІ: проблемные зоны в российской практике: <http://ibusiness.ru/blogs/18756>
5. Делахов Д. А. Проблемы и перспективы применения системы КРІ в российских компаниях среднего и малого бизнеса: https://proxylibrary.hse.ru:5584/download/elibrary_23732232_15892465.pdf
6. Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации: http://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow_DocumID_23084.html
7. Мереминская Е. Правительство ввело новые КРІ для топ-менеджеров госкомпаний // Ведомости: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2019/07/02/805538-pravitelstvo-kpi>
8. Несис В. Никакие КРІ не простимулируют сотрудников нешаблонно мыслить // Harvard Business Review Россия: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/784610>
9. Носырев И. Утомленные КРІ: как формальная оценка эффективности подрывает работу // РБК: https://www.rbc.ru/own_business/01/02/2018/5a7037b49a79477933030037
10. Ряковский С. М. КРІ в российских компаниях: трудности перевода. // Справочник по управлению персоналом: <http://www.pro-personal.ru/article/224726-kpi-v-rossijskih-kompanijah-trudnosti-perevoda>