

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ. МЕТОД МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА – КРІ

Чтобы преуспеть в мире современного бизнеса, предприятиям необходимы инновационные средства и методы управления, ориентированные на постановку целей и определение персональной ответственности сотрудников. Метод управления по целям, подкрепленный грамотными материальными стимулами, помогает мотивировать персонал на новые грандиозные достижения и креативное самосовершенствование.

Ключевые слова: КРІ – ключевые показатели эффективности, мотивация, стимулирование, метод управления персоналом, система оценки, критические факторы успеха, стратегические цели.

L.D. Pichugina

REWARDS AND INCENTIVES. THE METHOD OF MOTIVATION – KPI

To succeed in today's business world, companies need innovative tools and techniques of management, focused on setting goals and determining the personal liability of employees. The method of management by objectives, supported by competent material incentives, helps to motivate staff to achieve new ambitious and creative themselves.

Keywords: KPI – Key Performance Indicators, motivation, stimulation, method of personnel management, estimation system, critical factors of success, strategic aims.

К одним из таких методов относится КРІ (Key Performance Indicator). КРІ – система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим КРІ всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель системы – сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Поговорим о сущности данного метода, его недостатках и преимуществах, а также использовании на российском рынке.

Сегодня многие российские компании охотно копируют иностранные методы управления персоналом. Попытки заставить своих сотрудников работать по системе КРІ не всегда завершаются успехом, так как при ее разработке руководство и даже специалисты кадровой службы часто не совсем понимают, о чем, собственно, идет речь.

В последние годы термин “КРІ” настоль-

ко прочно вошел в нашу жизнь, что у многих менеджеров не возникает проблем с его трактовкой.

Традиционно, для термина “key performance indicators (КРІ)” используется русский перевод «ключевые показатели эффективности/результативности» (КПЭ).

КРІ представляет собой систему оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КРІ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников и компании в целом в реальном времени.

Однако часто этим термином называют показатели, которые на самом деле не являются ни ключевыми, ни уж тем более показательными в результативности и эффективности. Порой КРІ называют «коэффициент трудового участия» или просто «процент от прибыли», которым компания склонна делиться со своими менеджерами по продажам. Почему стандартные вещи называют КРІ – неизвестно. Возможно, просто существует некая мода на термин.

¹ Студентка НОУ ВПО «Российский новый университет».

KPI – это инструмент измерения поставленных целей. Если показатель, который вы придумали, не связан с целью, то есть не образуется исходя из ее содержания, тогда нельзя использовать данный термин. Технологии постановки, пересмотра и контроля целей и задач легли в основу концепции, которая стала основой современного управления и называется «Управление по целям».

Управление по целям – метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения. Основоположником «Управления по целям» (Management by Objectives – MBO) является Питер Друкер (нем. *Peter Ferdinand Drucker* (1909–2005)). Именно он превратил управление – непопулярную и неуважаемую в 50-е гг. XX в. специальность в научную дисциплину. Питер Друкер также является основоположником системы оценки достижения результатов – целей через ключевые показатели эффективности. Согласно Друкеру, начальники должны избегать «ловушек времени», когда они вовлечены в процесс решения текущих ежедневных задач, поскольку это приводит к тому, что они начинают забывать выполнять задачи, направленные на достижение результатов (целей). Современным воплощением управления по целям является «Система КПЭ», включающая в себя множество управленческих концепций, которые появились за последние 20–30 лет и дополняют классическое «Управление по целям».

Вообще идеи определения моделей KPI используют очень многие управленческие концепции: «Концепция управления по целям» (Management by Objectives – MBO) Питера Друкера (1954 г.); «Система (таблица) показателей» (Tableau de bord) французского ученого Ж.Л. Мало (1932 г.); «Универсальная система показателей деятельности» Рамперсада Хьюберта (Total Performance Scorecard)» (2003 г.); «Организационная система сбалансированных показателей» (Organizational Balanced Scorecard – OBSC); «Всеобщий менеджмент на основе качества» (Total Quality Management – TQM) (70-е гг. XX в.); «Управление результативностью» (Performance Management) и «Управление компетенциями» (Competence Management) (90-е гг. XX в.); «Система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость)» Стюарта Штерна (начало 1990-х гг.); Пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.); «Модель стратегических карт» Л. Мейселя (1992 г.); «Система Effective Progress and Performance

Measurement (оценка эффективности деятельности и роста)» К. Робертса и П. Адамса (1993 г.); «Система сбалансированных показателей Нортон и Каплана» (1992 г.) и ряд других.

Любая организация ставит перед собой определенные стратегические цели. Для их реализации необходимо стратегические цели представить в виде более конкретных тактических целей и задач. Это можно сделать с помощью выделения так называемых *критических факторов успеха*. Они и должны стать основой для разработки KPI.

Критическими факторами успеха практически для всех компаний являются: предоставление высококачественных услуг/продукта (в зависимости от специфики), *высококвалифицированный и мотивированный* на достижение результата персонал.

Мотивация персонала

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих усилий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то как минимум основным условием получения блага.

KPI и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, так как с помощью данных показателей (KPI) можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании.

Мотивация (денежное стимулирование) **персонала на базе KPI**, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения (премии) на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Таким образом, мотивация труда становится важнейшим фактором результативности работы, влияющим на степень раскрытия трудового по-

тенциала сотрудника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В соответствии с моделью Портера – Лоулера уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда.

Подводя итог, можно сказать, что система оплаты труда на основе КРІ позволяет:

1) **увеличить прибыль** компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала;

2) **обеспечить контроль** за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации;

3) **оценить личную эффективность** каждого сотрудника, подразделения и организации в целом;

4) **ориентировать персонал** на достижение требуемых результатов;

5) **управлять бюджетом** по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.

Потребность в разработке КРІ может возникнуть (скорее, обязана быть) у компаний независимо от того, на каком этапе развития они находятся.

Этапы разработки КРІ:

1) определение стратегических целей компании/организации;

2) определение критических факторов успеха;

3) определение конкретных и измеримых КРІ.

Определение стратегических целей компании

Управление по целям (Management by Objectives), о котором, мы уже упоминали ранее – систематический и организованный подход, позволяющий руководителям сконцентрироваться на целях и достигать наилучших результатов.

Суть управления по целям, или целевого менеджмента, состоит в том, что система официальных целей на каждом уровне управления компанией дополняется индивидуализированными, персонализированными целями сотрудников.

Управление по целям – метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения (задач, проектов, мероприятий и т.п.).

Основоположником методики «Управление по целям» Питер Друкер в 1954 г. в книге «Практика менеджмента» дал следующее определение бизнеса: «Бизнес – это не выживание, а управление путем постановки взаимосвязанных целей».

Основные принципы «Управления по целям» Питера Друкера

Во-первых, цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.

Во-вторых, цели разрабатываются и от общего к частному («сверху вниз»). Использование этих двух принципов позволяет максимально правильно и объективно поставить цели по всем уровням управления. Принцип «сверху вниз» позволяет определить модели целей и КРІ верхнего уровня, вытекающие из стратегических приоритетов (факторов успеха), и подходящую по жизненному циклу модель финансовых целей и КРІ. Принцип «снизу вверх», используя алгоритм, описанный в книге, позволяет определить точные измерители конкретной должности и не ошибиться в релевантности целей и КРІ для сотрудников.

В-третьих, процедура разработки целей для сотрудника – это процесс совместного творчества сотрудника и его непосредственного руководителя. В системе МВО (Management by Objectives) цели не просто «спускаются сверху», они действительно совместно разрабатываются начальником и подчиненным. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом. В ходе обсуждений, придерживаясь подходящего индивидуально для каждой цели и КРІ принципа планирования, компания избавляет себя от «нерабочих» – недостижимых – целей.

В-четвертых, персональные цели каждого согласуются между собой на горизонтальном уровне (рядовых сотрудников – в рамках отдела, начальников отделов и управлений – между собой). Эту рекомендацию на практике учитывает администратор или аналитик системы целей и КРІ в каждой компании.

И, наконец, пятый принцип: если цели представляют собой критерии оценки работы каждого сотрудника, их можно эффективно использовать в денежном стимулировании персонала, подкрепляя тем самым интерес в их достижении.

Познакомившись с правилами постановки целей, вы сможете избежать многих трудностей. Важно помнить о том, что нельзя смешивать на одной карте показатели, факторы успеха и цели. Необходимо сначала построить рассуждения на основании факторов стоимости (успеха), а далее по изученному алгоритму превратить их в цели и КРІ.

Определяя цель, мы отвечаем на вопрос «что?», дальше мы отвечаем на вопрос «кто?», а намечая дальнейший путь, мы отвечаем на вопрос «как?». После этого определяется комплекс задач, реализация которых приведет к достижению поставленных целей. Проще говоря, мы выбираем методы и средства, определяем пути и ставим **задачи**.

Под задачей понимается то, что нужно выполнить для достижения цели – всякое задание, поручение, дело – даже при отсутствии каких бы то ни было затруднений или препятствий в выполнении. Задача отвечает на вопрос «как сделать?», определяет «план работ» для ее решения. У сотрудника, как правило, есть много задач. Поэтому мы делим все задачи сотрудников на три вида:

1) задачи (встречи, мероприятия, поручения, совещания и т.п.);

2) ключевые задачи, то есть очень важные задачи, которым можно присвоить высокий приоритет. К ним же относятся задачи для достижения поставленных целей;

3) вехи – задачи проектов с длительностью, равной нулю.

Последним этапом во внедрении КРІ является создание так называемого алгоритма для реализации целей и задач. Здесь можно использовать показатели, которые помогут вам в оценке и принятии решений, которые важны для компании. Кроме того, нужно обучить персонал или мотивировать его так, чтобы он мог помочь достигнуть целей компании. Технология также важна, когда вы имеете дело с процессами вашей компании. Необходимо также убедиться, что у штата есть хотя бы базовые знания программного обеспечения, которое вы собираетесь использовать, чтобы они были в состоянии использовать его эффективно без каких-либо затруднений.

В настоящий момент на рынке программных решений предложено множество автоматизиро-

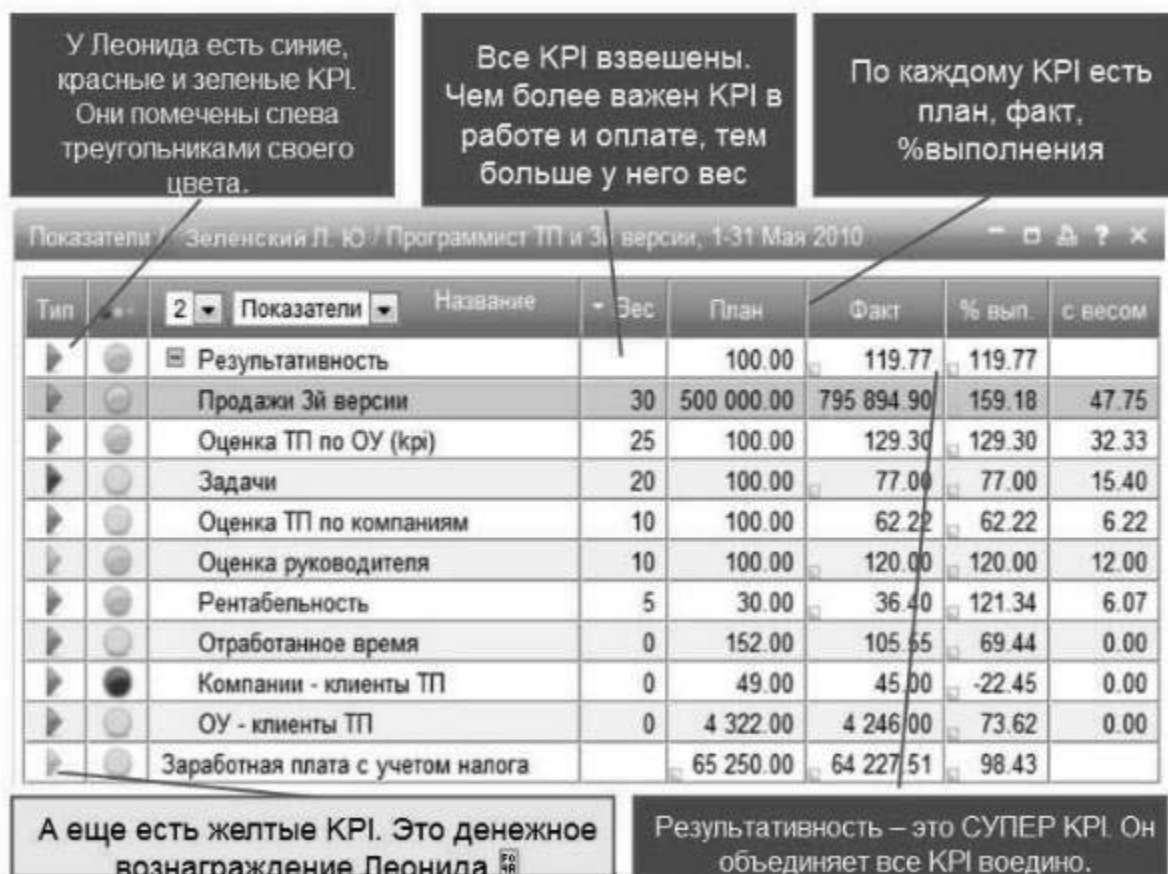


Рис. 1. Показатели КРІ¹

¹ Информация взята с сайта kpi-drive.ru

ванных систем по отслеживанию выполнения поручений и управлению персоналом. Среди них KPI, BIZ, KPI-Drive, KPI Monitor, WebFOCUS и другие. Все эти системы очень удобны для ру-

ководителя, они позволяют контролировать выполнение поручений, оценивать ключевые показатели эффективности, рассчитывать премии и повышать результативность всего предприятия.



Рис. 2. Задачи сотрудников компании

На рисунках 1, 2 представлен список сотрудников компании, задачи, статусы задач и сроки их выполнения. С помощью таких систем руководитель может контролировать эффективность работы персонала, премировать сотрудников и оплачивать их работу по реальному результату.

Поговорим о преимуществах и недостатках работы в системе KPI.

Пять аргументов в пользу применения системы KPI в мотивации персонала:

- 1) **стопроцентная ориентация на результат** – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- 2) **управляемость** – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- 3) **справедливость** – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;
- 4) **понятность** – сотрудник понимает, за что

компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) **неизменность** – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков».

Минусы KPI:

- 1) из-за слишком большого количества KPI в общем бонусе доля каждого из них мала;
- 2) слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе;
- 3) реально недостижимые KPI демотивируют работу сотрудников.

Подводя итог, можно сказать, что система KPI позволяет руководителям увидеть «состояние здоровья» их компании с одного взгляда, а также сулит специалистам четкие цели работы и прозрачные бонусы, но, в случае их неправиль-

ной постановки, показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему – болезненным.

Так вот, самое главное – чтобы цели, определенные вами, не противоречили целям, которые определил сотрудник. Они должны идти параллельно, поскольку иначе в вашей компании, как в театрализованной постановке, будет разыгрываться известная басня с ее персонажами – лебедем, раком и щукой.

Литература

1. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов, 2010.
2. www.kpi-drive.ru
3. www.management.com.ua