

Лаура Сумбатян, карьерный консультант, руководитель проекта «Умные резюме»

KPI

ключ к успеху компании или неэффективный способ мотивации сотрудников?
(Круглый стол)

Многие компании внедряют систему ключевых показателей эффективности (KPI). Она помогает определять уровень достижения целей компании, анализировать эффективность деятельности сотрудников, выступает как дополнительный способ их мотивации. Но подходит ли эта система для всех компаний и всех подразделений, включая административный блок? Вместе с экспертами попробуем разобраться, стоит ли внедрять KPI, с какими сложностями можно при этом столкнуться и как их преодолеть.

KPI: ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА

В России про KPI слышали многие. Если спросить у какого-нибудь офисного работника, что же такое KPI, скорее всего, получишь ответ: «Ключевые показатели эффективности» (КПЭ). В российской практике почему-то прижился именно такой перевод.

KPI – английская аббревиатура от *Key Performance Indicators*. Что скрывается за этим понятием? **Key** – «ключевые», **Indicators** – «индикаторы». А вот со словом *performance*, переводимым как «эффективность», все не так однозначно. **Performance** – это, прежде всего, результат работы или результативность деятельности, а уж потом эффективность.

В международном стандарте ISO 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»¹ также есть эти термины:

Performance (показатель деятельности) – измеримый результат.

Efficiency (эффективность) – соотношение между достигнутыми результатами и использованными ресурсами.

Если вдуматься в смысл этих понятий, станет ясно, что ключевые показатели должны измерять **результат деятельности, результативность сотрудника, подразделения и компании в целом.**

¹В ред. от 15.09.2015.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В РАЗЛИЧНЫХ СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ

Есть разные мнения о том, кого считать основоположником KPI. Одними из первых ученых, которые занимались проблемой оценки эффективности сотрудников, были Макс Вебер и Питер Друкер.

■ Две системы оценки работников Макса Вебера:

• **Султанская система.** Она существует в России и по сей день и подразумевает, что распределение «пряников» и «кнутов» происходит по велению босса – верховного главнокомандующего-султана-губернатора – по принципу «я так хочу».

Например, директор какой-либо организации по непонятной методике, а точнее, сугубо под настроение, решает по итогам месяца премировать Сидорова и депремировать Петрова. При этом Сидоров может быть премирован за то, что симулировал бурную деятельность, когда руководитель входил в кабинет. А Петров в это время молча, не пускаясь в похвалу нового костюма босса, «вывозил» на себе самые сложные задачи.

• Меритократическая система.

Она позволяет оценивать сотрудника по результатам его труда, которые должны замеряться. Сегодня эти замеры проводятся в компаниях в виде подсчета KPI.

■ **Система управления по целям.** (*Management by Objectives – MBO*). Ее разработал американский экономист **Питер Друкер**². В этой системе работа каждого сотрудника и деятельность руководства предприятия подчиняется общим целям – целям компании (Схема 1).

Схема 1

Процесс управления по целям

- Шаг 1 ➤ Формулируется общая цель организации
- Шаг 2 ➤ Формируются цели подразделений, отделов, сотрудников
- Шаг 3 ➤ Устанавливаются ключевые показатели результативности (эффективности) – KPI
- Шаг 4 ➤ Сотрудник совместно с непосредственным руководителем обсуждают методы достижения целей и выполнения KPI
- Шаг 5 ➤ Между руководителем и подчиненным формируется система постоянного диалога. Руководитель видит ход работы подчиненного, уточняет, есть ли у сотрудника все необходимые ресурсы, чтобы достичь цели

Цели всех уровней должны удовлетворять принципу SMART, т.е. быть:

- **specific** – конкретными;
- **measurable** – измеримыми;
- **achievable** – достижимыми (реалистичными);
- **relevant** – уместными, относящимися к делу;
- **time-bound (time-based)** – ограниченными во времени.

■ **Система управления эффективностью** (*Performance Management*) – усовершенствованный и доработанный вариант системы управления по целям.

В этой системе есть обязательный шаг – анализ деятельности сотрудника (*Performance Review*), который обычно проводится раз в год или раз в полгода. На этом этапе оцениваются выполнение целей и задач, KPI, а также, что очень важно, компетенции сотрудника. Сопоставляются уровень их выраженности на момент оценки и требуемый уровень.

Наши советы

1. Если ваш руководитель задумался о внедрении KPI, посоветуйте ему книгу Елены Ветлужских «Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика». Там подробно описана методология внедрения KPI. В статье мы использовали положения из этой книги.
2. Можно воспользоваться услугами компаний, которые занимаются разработкой KPI. Это информация на случай, если ваш руководитель решит, что персональный ассистент сможет сам запросто внедрить эту систему.
3. Если в компании, где вы работаете, нет HR-а или иного специалиста, который разбирается во внедрении системы KPI, топ-менеджменту имеет смысл пройти соответствующее обучение. Например, в Moscow Business School Елена Ветлужских проводит четырехдневный семинар «Практикум по построению системы мотивации и вознаграждения: грейдинг, вознаграждение по результатам, нематериальная мотивация».
4. Если вам захочется развиваться в HR-направлении с уклоном в разработку систем мотивации, в «Высшей школе экономики» можно получить профессиональную переподготовку по направлению «Менеджер по компенсациям и льготам» (*C&B manager*).

■ **Система сбалансированных показателей** (*Balanced Scorecard – BSC*). Разработчики данной системы **Дэвид Нортон**³ и **Роберт Каплан**⁴.

Ее смысл прост: миссия⁵, видение⁶ и стратегия компании базируются на четырех составляющих, связанных между собой (Схема 2 на с. 87).

²Питер Друкер – ученый, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента.

³Дэвид Нортон – профессор по программе Baker Foundation в Гарвардской школе бизнеса (Бостон).

⁴Роберт Каплан – основатель и президент фирмы Balanced Scorecard Collaborative.

⁵Миссия – предназначение и смысл существования компании, причина ее существования.

⁶Видение – описание идеального состояния компании в будущем, ориентир движения компании. Видение способствует мотивации во всей организации, поэтому его формула должна вдохновлять каждого.

Схема 2

Система сбалансированных показателей



Сотрудников обучают, чтобы они четко выполняли текущую работу (бизнес-процессы), как следствие, клиенты будут довольны и это напрямую повлияет на количество денег у компании, а в конечном счете поможет руководству реализовать задуманную стратегию, миссию и видение.

Рассмотрим KPI в сбалансированной системе показателей⁷ (Пример 1).

ПРИМЕР 1

KPI для руководителя отдела продаж (РОП) в сбалансированной системе показателей

Составляющая BSC	Показатель	Удельный вес, %
Финансовый показатель 1	Маржинальная прибыль	40
Финансовый показатель 2	Количество новых клиентов	20
Клиентский показатель	Уровень удовлетворенности клиентов	25
Показатель внутренних процессов	Уменьшение дебиторской задолженности	10
Показатель обучения и развития	Количество менеджеров по продажам, повысивших категорию	5
Итого		100

Что было бы, если бы переменная часть заработной платы зависела только от финансового показателя? Например, руководитель отдела продаж получал бы процент от выручки, которую «принесли в клюве» его менеджеры. Тогда, чисто теоретически, ему было бы неважно, довольны клиенты или нет, каков уровень дебиторской задолженности и насколько подкованы его менеджеры в профессиональном плане.

Если рассчитывать KPI как в Примере 1, то премия руководителя отдела продаж только на 40 % зависит от того, сколько денег «принесли менед-

жеры в клюве», а чтобы получить премию целиком, необходимо поработать и в других важных для компании направлениях.

KPI для поддерживающих подразделений

Представители административного персонала напрямую на приток денег в компанию не влияют. Какие KPI для них устанавливать?

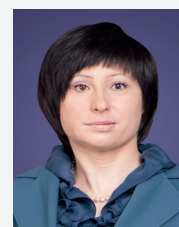
Этот вопрос ставит в тупик многих HR-ов. Но, к счастью, нам удалось привлечь к написанию статьи опытных практиков, которые помогут нам найти на него ответ.

Наши эксперты



Ольга Митрофанова

Заместитель Генерального директора по персоналу концерна «Русэлпром», руководитель дополнительной программы профессиональной переподготовки «Руководитель службы по подбору персонала (Recruitment Manager)» НИУ ВШЭ. Имеет опыт внедрения KPI в различных компаниях.



Надежда Кулыгина

HR BP ООО «Атлас Сервисес Груп», эксперт НП «Эксперты рынка труда».



Элла Иванчикова

Руководитель Корпоративного университета ТПХ «Русклимат», коуч и консультант направления T&D (Training and Development).

⁷Пример взят из книги Елены Ветлужских «Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика».

Для чего внедрять KPI?

Перед тем как перейти к историям внедрения KPI и конкретным показателям, которые могут быть использованы для подсчета результативности работы сотрудников административного блока, стоит узнать, для каких конкретно целей их можно внедрять в компаниях.

С какой целью в компаниях, где вы работали, внедряли KPI?



Ольга
Митрофанова

Вопросом повышения эффективности работы персонала занимались все компании, в которых мне довелось работать. Подходы при этом были разные.

В одной из компаний решили внедрить систему управления эффективностью работы персонала с использованием KPI, чтобы стратегические цели компании выполняли все ее подразделения (в том числе и административный блок). Ключевым отличием от существовавшей на тот момент системы премирования стало переключение коллектива на общую задачу.

Например, одна из целей компании – увеличение объема продаж. Руководитель, ответственный за этот процесс, получает премию в зависимости от выполнения плановых показателей. Его KPI – конкретный объем (в единицах товара или выручке) продаж за отчетный период.

У его подчиненных, которые помогают ему выполнять эту задачу, ключевые показатели эффективности ориентированы на выполнение своих индивидуальных планов продаж, которые в совокупности составляют план продаж подразделения, а значит, и руководителя.

Вместе с тем, бизнес-процесс по продаже продукции не ограничивается одним подразделением, в нем много участников, от которых зависит общий успех. И если секретарь в приемной (на ресепшене) не будет стараться помочь клиентам найти нуж-

ный контакт в организации для решения их проблемы, а специалист по регистрации договоров не станет ускорять регистрацию договоров, чтобы отгрузить продукцию клиентам вовремя, не будет общего успеха и слаженной, эффективной работы.



Элла
Иванчикова

Необходимость введения KPI для административных подразделений была продиктована задачей изменения бизнес-процессов компании. Мы планировали изменение в структуре секретариата и введение новой структуры документооборота.

Что бы не побудило руководителей компании внедрить KPI, сотрудникам административного блока необходимо знать, какие же ключевые показатели эффективности могут для них применяться.

KPI для административного персонала

Одним из показателей в составе KPI может быть показатель удовлетворенности клиентов (*Client Satisfaction Index* – CSI). При этом учитываются клиенты не только внешние, но и внутренние.

Внутренние клиенты – это сотрудники своей же компании. Например, от того, как офис-менеджер будет вести переговоры с внешними клиентами, напрямую зависит, как эти клиенты будут взаимодействовать с менеджерами по продажам.

Если офис-менеджер нахамит внешнему клиенту, тот разозлится и, возможно, не захочет ничего покупать у компании.

В таком случае недоволен будет еще и руководитель отдела продаж, поскольку у него сорвалась сделка.

И если продолжить рассмотрение CSI на примере взаимодействия офис-менеджера и руководителя отдела продаж, то в **показателе удовлетворенности клиентов** также может учитываться, насколько своевременно офис-менеджер выполнял задачи руководителя отдела продаж или представителей других подразделений.



Ольга
Митрофанова

Как определить состав KPI?

Нет каких-то единственно возможных, однозначных и неизменных показателей. Их состав зависит от того, что актуально для компании на каждом конкретном этапе развития.

В моей практике показатели эффективности менялись по содержанию, переходили из одного подразделения в другое (в зависимости от того, кто отвечал за тот или иной процесс и мог повлиять на его результат).

Нужно учитывать, что планирование и расчеты KPI отнимают много времени. Поэтому показатели эффективности очень редко устанавливают для всех сотрудников компании. Чаще их применяют только для руководителей отделов и подразделений.

Сколько показателей может быть в составе KPI?

На мой взгляд, сотруднику желательно определять более чем 5 показателей. Это приводит к уменьшению значимости каждого из них.

Также очень важно, чтобы показатели эффективности были понятны, реальны и достижимы, а их выполнение можно было количественно посчитать или однозначно качественно измерить (Пример 2, Пример 3 на с. 90).

Это необходимо, чтобы каждый сотрудник мог понять, что ему нужно сделать, чтобы получить премию.

ПРИМЕР 2

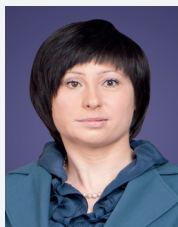
KPI для сотрудника, ответственного за документооборот

Цель	KPI	Периодичность оценки	Удельный вес в бонусе	Логика расчета	Источник информации
Создание в компании единой эффективной системы документационного обеспечения управления (ДООУ)	Количество и качество обрабатываемых департаментом делопроизводства документов	Ежеквартально	0,3	Учитывается количество единиц обрабатываемых документов и качество их обработки. Кроме этого, учитывается оценка работы департамента делопроизводства другими подразделениями	Регистрационные данные, претензии к качеству подготовленных департаментом делопроизводства документов
Увеличение скорости обработки поступившего в компанию документа и доведения его до исполнителя	Скорость обращения документа в компании	Ежемесячно	0,25	Значение определяется временем доведения входящего документа до исполнителя	Отчет департамента информационных технологий
Создание единой системы нормативно-распорядительных документов и электронно-административных регламентов	Качество приказов, распоряжений и инструкций, подготовленных департаментом делопроизводства	Ежеквартально	0,2	Экспертную оценку проводит руководство компании	Руководство компании
Создание единой системы контроля за исполнением протокольных поручений	Учет контрольных поручений, администрирование контроля за их выполнением	Ежеквартально	0,25	Контроль за ведением базы контрольных поручений (своевременные постановка и снятие поручений с контроля, информирование руководства о неисполнении поручения в срок)	Данные из системы

KPI для сотрудника, ответственного за работу с персоналом

Цель	КПЭ	Периодичность оценки	Удельный вес в бонусе	Методология расчета	Источник информации
Соответствие профессиональной компетентности нанимаемого персонала установленным требованиям	Доля сотрудников, прошедших испытательный срок	Ежеквартально	0,3	$K1 : K2 \times 100 \%$, где K1 – количество принятых работников, не прошедших испытательный срок; K2 – общее количество принятых работников за отчетный период	Департамент информационных технологий
Повышение организационной эффективности управления персоналом	Индекс текучести управленческого персонала	Полугодие	0,3	$K1 : K2$, где K1 – выбывшие по собственной инициативе работники за отчетный период; K2 – среднесписочная численность работников компании за отчетный период	Департамент информационных технологий
Работа с кадровым резервом	Эффективность кадрового резерва	Ежеквартально	0,4	$K1 : K2$, где K1 – работники, назначенные из числа кадрового резерва; K2 – общая численность работников, состоящих в кадровом резерве	Департамент информационных технологий

Рассмотрение экспертом KPI сотрудника, ответственного за работу с персоналом, наряду с KPI сотрудника, ответственного за документооборот, не случайно. HR-ы, как и специалисты блока «административный персонал», относятся к поддерживающим подразделениям (*back office*).



Надежда
Кулыгина

Как формируются KPI для поддерживающих подразделений?

KPI поддерживающих подразделений в российской практике чаще всего формируют на основании финансовых показателей, поскольку достаточно проблематично измерить удовлетворенность компании

и партнеров работой подразделения по работе с персоналом, финансового отдела или бухгалтерии.

Для руководителей подразделений в приведенном примере это может быть такой показатель, как выполнение норматива по затратам или исполнение бюджета.

Конечно, многие компании наряду с финансовыми показателями стараются внедрить для поддерживающих подразделений и другие показатели, например, помимо показателя удовлетворенности клиентов, показатели, связанные с результатом выполнения ключевых функций.

Можете ли вы привести примеры таких показателей?

Например, для специалиста по подбору персонала можно разработать несколько показателей, таких как:

- процент закрытых вакансий к их общему количеству;
- численность персонала, успешно прошедшего испытательный срок;
- показатели, связанные с выполнением проектов. Например, открытие нового филиала компании можно считать отдельным проектом, где предстоит составить план мероприятий и назначить ответственных, на основании этого документа сформировать KPI и критерии их исполнения.

Для офис-менеджера показателем, связанным с выполнением функций, может стать соблюдение сроков доставки канцтоваров, проведения ремонта оргтехники и т.д.

Представители административного блока часто занижают свои достижения и заявляют, что на собеседованиях им нечем хвастаться. Как же нечем? Организовать в заданные руководителем сроки переезд компании из офиса в офис – настоящее достижение. Это и может стать проектом, результативность которого можно посчитать, а значит, сформировать KPI.

Опыт внедрения KPI в различных компаниях



Ольга
Митрофанова

Как, на ваш взгляд, лучше внедрять KPI – самостоятельно или при помощи профессиональных разработчиков?

Плюс привлечения внешних разработчиков в том, что можно обсудить с экспертами «острые» проблемные вопросы:

- Кто и за какой бизнес-процесс должен отвечать?
- Кому какой KPI установить?
- Какие недоработки и пробелы есть в организации того или иного участка работы?
- Достижимы ли цели, определенные руководством?

Кроме того, у стороннего эксперта нет предвзятого отношения ни к одному подразделению, введение системы на нем никак не скажется, он беспристрастен.

К плюсам **самостоятельного внедрения** системы управления эффективностью по KPI можно отнести ориентацию разработчиков на быстрый ввод системы в эксплуатацию и опору на существующие возможности сбора информации для замера и оценки достижения целевых показателей.

Сотрудники компании знают внутренние процессы лучше внешних специалистов.

В рабочую группу включается руководитель направления, для которого разрабатывались KPI. Без его участия вся деятельность по разработке будет далека от реальности.

Что изменилось в компаниях после внедрения KPI?

По итогам работы можно было отметить необходимый вектор развития бизнес-процессов, а иногда даже людей.

Например, в одной компании при внедрении KPI столкнулись с тем, что сначала необходимо доработать автоматизированную ERP-систему⁸ учета и иначе планировать бюджет. В другой компании выяснилось, что обслуживание системы KPI предполагает дополнительный прием на работу специалистов в несколько подразделений.

По итогам внедрения системы появились интересные данные об успешности отдельных сотрудников, которые раньше не проявлялись. Например, выяснили, что одна сотрудница в филиале отвечает и за кадровое делопроизводство, и за документооборот. При этом она показывает результаты выше, чем у своих коллег, которые ведут каждый из этих участков отдельно.

В итоге ей предложили пройти переквалификацию по направлению «Руководитель кадровой службы» в Высшей школе юриспруденции НИУ ВШЭ.

Как сотрудники отнеслись к изменениям в системе начисления премий?

Совершенно точно можно сказать, что не было ни одной компании, где бы все работники приняли новую систему с удовольствием. Изменения в большинстве случаев встречают настороженное отношение, потому что неизвестно, чего от них ждать: станет проще или сложнее работать.

При этом почти все работники отметили, что критерии начисления премий стали понятнее. В результате кто-то из работников переосмысливал то, что является ценным для компании, у кого-то появлялась потребность изменить свою работу, чтобы выйти на более высокий уровень оплаты труда.

Например, рядовые сотрудники Департамента документационного обеспечения управления (Департамента делопроизводства) сходу предложили несколько схем изменения текущего порядка работы, которые позволили им повысить скорость обработки документов. И поскольку руководство не скорректировало после реализации их предложения целевые показатели, работники остались довольны собой и системой премирования.

Какие сложности возникли при разработке и внедрении KPI?

Непросто было внедрять KPI для сотрудников с одними и теми же показателями и функционалом, но различной трудоемкостью работы.

Например, два делопроизводителя регистрировали документы подразделений. Но одна работала с подразделением, которое выпускает служебные записки на 1–2 страницы, вторая же – с подразделением, которое готовило документы в среднем по 10–15 листов. А значит, необходимо было или перераспределить нагрузку, чтобы у каждого из специалистов были подобные документы, или доработать показатели. Пока данную проблему не решили, в подразделении шли непрерывные споры и случались скандалы.

⁸Система класса ERP (Enterprise Resource Planning) – это корпоративная информационная система для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-процессов и решения бизнес-задач в масштабе предприятия (организации).

Если говорить о сроке, в течение которого все заработает, то усредненно, – это год. Персоналу не так просто привыкнуть, что его эффективность теперь учитывают. Помните цикл Деминга? «Планируй – делай – анализируй – корректируй». С очень большой долей вероятности после анализа того, как все работает, придется вносить коррективы либо в KPI, либо в методику учета. Рекомендую всем, кто внедряет KPI, запастись терпением и не надеяться на стремительный результат.



Элла
Иванчикова

Как в вашей компании вводилась система KPI?

В рамках отдела компенсаций и льгот (*Compensations and Benefits*) совместно с руководителями подразделений и управлением были разработаны основные стратегические цели проекта изменений структуры бизнес-процессов и сроки их выполнения.

Это и есть верхний уровень или KPI директора департамента управления персоналом, руководителей административной службы и секретариата. К этой системе были присоединены руководители смежных подразделений, участвующих в проекте, департамента информационных технологий, финансового департамента и т.д. Затем нужно было разложить KPI руководителя до KPI каждого работника с привязкой к его функционалу и нововведениям.

Чего вам удалось добиться в процессе внедрения KPI?

В результате месяца работы мы определили набор показателей эффективности для работников и удельный вес каждого показателя в общем объеме задач.

В итоге были разработаны KPI – расчетные таблицы по отделам, которые получает каждый руко-

водитель и работник. Совместно с менеджером по компенсациям и льготам мы провели совещания, где всем работникам подразделений разъяснили структуру проекта, цели и задачи, показали, как работает KPI, как самостоятельно посчитать свои выплаты, ответили на все вопросы.

Насколько сильно система KPI изменила положение рядовых работников?

Нужно понимать, что показатели эффективности для сотрудников исполнительского уровня не берутся с потолка. Это, по сути, задачи, которые они должны выполнить сверх своих стандартных обязанностей. И такие задачи часто требуют от работников дополнительного обучения, принятия в работу нового функционала или его полное изменение, а также расширение круга ответственности.

Все это работники самостоятельно делать не будут, и не потому, что не хотят, а потому, что не умеют и не знают как. Понимание этого постулата – основа для формирования любых показателей эффективности руководителями для своих подчиненных.

Как отнеслись работники к таким изменениям?

Процесс внедрения KPI был очень сложным.

Руководители и работники поняли, что теперь они не просто получают свое вознаграждение ежемесячно, а часть этого вознаграждения «нужно заработать».

А за этим стоят дополнительные обязанности, процессы, которых ранее не было.

Некоторым работникам казалось, что получить вознаграждение по KPI, в принципе, не получится и все вводится, чтобы закамуфлировать сокращение выплат. Но это удалось преодолеть при грамотной работе начальников отделов и подразделений.

А как приняли систему KPI руководители отделов?

У руководителей появились новые контрольные точки, которые первое время сильно отвлекали их от других многочисленных дел. Некоторые руководители высказывали мнение, что теряют контроль над рабочим процессом, так как результат завязан на исполнение задач другими подразделениями.

Однако со временем стало понятно, что система KPI – это отличный инструмент. Руководители отделов стали чаще общаться с сотрудниками, вовлекать их в работу на проектном уровне компании, увидели толковых последователей и лентяев, желающих «проехать» за чужой счет.

Это важно, потому как именно руководители в процессе внедрения должны отрабатывать все настроения сотрудников, быть включенными в процесс изменений, быстро реагировать на проблемы и недоработки. Возможно, даже ставить вопросы перед управлением и проектной группой об изменении параметров KPI.

С какими проблемами вы сталкивались при внедрении системы оценки эффективности? Можете ли вы привести конкретные примеры?

Проблема № 1 – изменение функций работников.

Например, секретари до 50 % своего времени тратили на переписку и согласование служебных командировок. При этом отвлекались на задачи для руководителей и другие дела. После изменения в структуре подразделения произошло перераспределение обязанностей. Несколько секретарей были полностью переведены на работу по оформлению командировок, а остальные направлены на выполнение регулярной секретарской работы и нового формата обработки входящих звонков.

Казалось бы, все проблемы решены. Однако девушки уже через неделю устроили собрание в защиту своих прав. Они делали упор на то, что введение KPI им добавило работы (новый формат отработки звонков), кто-то остался на легких задачах, в то время как других поставили на сложные (командировки), и все за те же деньги.

Мы увидели свою недоработку и снова разъясняли нагрузку, правила расчета, сохраняли плюсы и убрали минусы. На это ушел еще месяц. Для себя сделали следующий организационный **вывод – нужно разделять изменение обязанностей работников и внедрение KPI**, чтобы сотрудники не связывали эти процессы друг с другом. Ведь они, по сути, и направлены на разные цели.

Проблема №2 – адаптация и корректировка KPI

Один из показателей звучал как «оценка удовлетворенности заказчика». Он определялся количеством нареканий на работу службы от клиентов (внешние звонки) и работников компании (внутренние взаимодействия в офисе).

В процессе работы увидели, что не для всех секретарей это работает. Те, кто обслуживал задачи руководства, чувствовали себя совсем плохо. Пришлось показатели менять, упрощать, спрашивать совета у менеджеров в офисе. Выделили новые показатели, которые выражались в конкретных цифрах – ошибки в документах, скорость выполнения запросов и т.д.

Отсюда второй вывод – нужно время на подгонку показателей, которые будут работать регулярно без изменений.

Кроме того, выделили проектные показатели, которые меняются в зависимости от рабочих задач.

Вы не пожалели, что решились внедрять KPI своими силами?

Работа менеджеров отдела компенсаций и льгот оправдала наши ожидания. Я не думаю, что приглашенный специалист сможет так почувствовать специфику, гибко и оперативно подстроить показатели под задачи. Также наши специалисты автоматизировали исполнение, просчет и утверждение показателей.

И потом, если возникают недопонимания, работник всегда может обратиться не к руководителю, который его «обидел», а к независимому эксперту в лице отдела компенсаций и льгот.

Как лично вы можете оценить результаты работы в целом?

Если говорить о результатах, то мы получили:

1. Много головной боли и три месяца трудной работы.
2. Быстрое внедрение проекта.
3. Повышение уровня обслуживания входящих звонков.
4. Автоматизацию отдельных функций, например, оформление заявок на командировку сотрудника.
5. Экономия бюджета, которая появилась из пересмотра штатного расписания. Сократились выплаты сотрудникам с низкими показателями и сроки оформления командировок на основе нового стандарта.

У руководителей появился инструмент мотивации персонала, который работает от момента адаптации до принятия решения о переводе сотрудника на другую карьерную позицию.

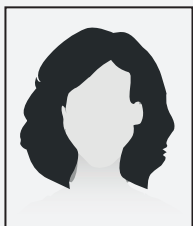
Я часто встречаю мнение, что система KPI вводится с целью скрыть желание платить работникам меньше и содержит в себе множество штрафов, а показатели неконтролируемые и недостижимые.

Это знаки того, что нарушены все правила формирования показателей эффективности. Компания не понимает, зачем этот дорогостоящий инструмент ей нужен.

Чтобы система работала, ответственность руководителей должна быть на самом высоком уровне осознанности. Работники делают работу, и мы просто обязаны помогать им в этом, используя управленческие методы. В этом сила руководителей.

ПРИЧИНЫ НЕЭФФЕКТИВНОСТИ KPI

Одними KPI сыт не будешь



Анонимный
эксперт

Вы работали специалистом по персоналу в небольшой производственной компании, где планировалось ввести систему KPI. Расскажите, почему ее внедрение провалилось?

Некоторое время назад я работала HR-ом на небольшом производстве, которое находилось в населенном пункте, где и об HR-ах толком не слышали, а уж о KPI и подавно.

Опущу подробности, каким сплоченным сопротивлением встретил меня коллектив фабрики, где ранее вообще не было никакого HR-а, а теперь он появился на их беду. Воспринимали меня как карающий орган, в задачи которого, как казалось коллективу, входит обязанность «стучать» собственнику и одновременно генеральному директору о ситуации на местах.

Собственник от рождения имел смекалистый ум, очень любил свое дело, «от и до» знал производственный процесс.

Все было на предприятии хорошо, кроме одного. Там постоянно не было денег.

Своих денег, заработанных, не было, а кредитные обязательства перед банками были. В связи с этим заработная плата выдавалась с большими

проволочками, и это было основным демотивирующим фактором для персонала.

Ни приглашенный аудитор в связке с финансовым директором, ни взятый для усиления сбыта продукции директор по продажам, ни призванный внести новизну в политику управления персоналом HR-директор финансовую ситуацию не выровняли.

Однако это не остановило собственника от желания внедрить в своей компании систему мотивации, подразумевающую премирование на основе системы сбалансированных показателей (*Balanced Scorecard*).

С этой целью в компанию вызвали гуру в постановке на предприятиях систем мотивации, за какие-то немыслимые деньги провели обучение практически всего персонала.

В разработку финансовой мотивации, как в дворовую игру «казаки-разбойники», вовлеклись линейные руководители, а работники друг другу и мне задавали вопрос: «Если нам не платят зарплату сейчас по причине отсутствия денег, то как нам будут платить еще больше после внедрения KPI?».



KPI – не панацея от всех проблем в компании, а лишь одно из средств, которое поможет их решить.

Почему «еще больше»? Потому что собственник озвучил сотрудникам, что KPI напрямую влияют на уровень дохода, и чем больше стараешься, тем больше получаешь.

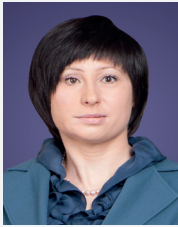
Рабочие все чаще возмущались: «Нам бы свое получить». Понимая настроение в коллективе, я написала директору письмо. Зачем я это сделала, сказать не могу. Видимо, я поняла, что если не напишу данное письмо, собственник заиграется во внедрение KPI так, что будут жертвы. В письме я задала вопросы о том, как же мы будем внедрять финансовую мотивацию в настоящем финансовом положении? Это если кратко.

На следующий день состоялся «вызов на ковер» и констатация факта: «Мы не нуждаемся в ваших услугах».

Естественно, после моего увольнения никто никакой финансовую мотивацию не внедрил. Директор по персоналу и все работники, которых я знаю, из компании уволились.

Дальнейшая судьба компании мне не известна. Вывод из моего рассказа прост. Если в компании нет денег, то внедрить KPI в ней вряд ли удастся.

Система KPI в компании не работает. Почему?



Надежда
Кулыгина

Ситуация, когда KPI в компании не работают или нет смысла во внедрении этих показателей, складывается по ряду причин:

1. Нет диалога между руководством и подчиненными. В компании жесткий, авторитарный стиль управления, при котором у работников нет поддержки от руководства при выполнении поставленных целей.

2. Цели и показатели эффективности оторваны от реальности, сотрудники не могут на них повлиять. Например, специалисту по подбору персонала ставят цель полностью укомплектовать штат нового филиала компании в период с января по март текущего года, а филиал открывают только в мае.

В любом виде деятельности крайне важно устанавливать коллективу такие цели, на выполнение которых люди способны влиять, иначе вся система – напрасно потраченное время.

3. Цели и показатели эффективности невозможно или крайне трудно посчитать или оценить. Несчетные показатели, в отличие от счетных, не дают ответа на вопрос, насколько эффективен процесс или проект, насколько близок результат (Пример 4).

ПРИМЕР 4

Счетные и несчетные показатели эффективности сотрудников

Счетные показатели (их можно оценить в количественном выражении)	Показатели, похожие на счетные, посчитать или оценить которые сложно либо невозможно
Выполнение плана выпуска продукции в натуральном выражении (тоннах, штуках), в процентах	Стоимость бренда компании (в компании, которая не выставлена на продажу, оценить эту стоимость крайне сложно)
Выполнение плана по браку продукции в натуральном выражении (тоннах, штуках), в процентах	Своевременное выполнение поручений руководства (как оценить устные поручения)
Средняя длительность подбора сотрудника (в днях)	Качественное выполнение поручений руководства (пропущенная запятая в протоколе совещания – это качественно или нет?)

4. Несколько показателей служат одной цели, тесно связаны друг с другом и оценить их по отдельности крайне сложно.

Например, для отдела продаж сформированы следующие KPI:

- план продаж в денежном выражении;
- план продаж в натуральном выражении;
- загруженность логистических мощностей.

Любое непредвиденное изменение на рынке может привести к невыполнению всех этих показателей, и ни один из работников отдела не сможет исправить ситуацию, что полностью демотивирует весь отдел.

5. Цели компании меняются слишком часто. Когда собственники компании находятся в постоянном поиске совершенства, и цели компании часто меняются, вместе с ними меняются и KPI. Например, сегодня KPI – количество несчастных случаев (их должно быть как можно меньше), завтра – выполнение плана по предотвращению простоев автопарка, послезавтра – уменьшение количества брака. Люди не успевают сориентироваться, а руководители – определить границы плановых значений. Соответственно, выполнение показателей за каждый отчетный период будет просто счастливой случайностью.

Приведенный перечень причин, по которым KPI не работают, не исчерпывающий. При этом очевидно, что в компании, где руководство не интересуется проблемами подчиненных и делает ставку на краткосрочные результаты, а не долгосрочные проекты, система управления эффективностью будет противоречить и стилю управления, и ценностям руководства. В результате от внедрения KPI не будет никакого толка.



Ольга
Митрофанова

Система KPI не будет эффективно работать, если:

1. В составе KPI слишком много показателей. Тогда размер премии за выполнение каждого показателя становится незначительным, а ее расчет слишком сложным. Работник не понимает, как формируется переменная часть заработной платы и сколько конкретно он получит, приложив определенные усилия.

2. Планы и целевые показатели не могут быть выполнены. Например, всегда существует соблазн взять и повысить плановые значения по сравнению с предыдущим периодом (должен же быть прогресс, верно?), но это увеличение показателей не всегда обосновано и реализуемо.

3. Поиск «слабого звена» происходит по итогам разового неуспешного выполнения показателей. Иногда вклад в успешное выполнение (невыполнение) плана могут внести внешние, не зависящие от работника факторы.

4. В перечне KPI учитываются только количественные параметры оценки, а качество значения не имеет.



Элла
Иванчикова

Любую хорошую методику можно исказить и обернуть во вред, если не помнить, что лежит в ее основе. KPI – это **показатели** деятельности подразделения (предприятия), которые **помогают** организации в **достижении** стратегических и тактических (операционных) **целей**.

Это всего четыре слова, которые определяют все. Не наказывают. Не демотивируют. Не экономят.

НЕ КРІ ЕДИНЫМИ

Внимание! KPI вводятся для расчета переменной части заработной платы.

То есть подразумевается, что в совокупном доходе выделяется:

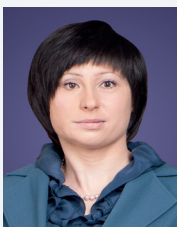
- постоянная часть – оклад или fix;
- переменная часть – flex.

Например, совокупный доход 20 тысяч рублей складывается из окладной части (15 тысяч рублей) и переменной части (5 тысяч рублей), получение которой зависит от выполнения KPI. Оклад – это то, так скажем, твердое вознаграждение за месяц, которое сотрудник получает независимо ни от чего и в это твердое вознаграждение согласно ст. 129 ТК РФ не входят компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты. Если завтра ваш руководитель скажет, что теперь весь объем заработной платы (совокупный доход) зависит от выполнения KPI, то у меня будут большие вопросы к его адекватности.

Наиболее распространенное соотношение постоянной и переменной частей в совокупном доходе:

- постоянная часть – 70–80 %;
- переменная часть – 20–30 %.

Но встречается и разделение 50/50, особенно для тех должностей, где предполагается «принос денег в клюве». Кроме того, существует правило: чем выше должность, тем выше процент переменной части в структуре совокупного дохода. Таким образом, возникнет вопрос к адекватности тех, кто внедряет KPI, если вдруг секретарю в приемной (на ресепшене) установят мотивацию 50/50.



Надежда
Кулыгина

Какие еще системы расчета переменной части заработной платы и мотивации сотрудников, кроме KPI, используются в России?

На практике в российских компаниях система управления эффективностью со всеми разработанными и внедренными KPI зачастую вводится не для того, чтобы **оценить эффективность деятельности компании**, а для **материальной мотивации персонала**.

Наряду с KPI в России применяются системы расчета переменной части заработной платы, которые достались нам в наследство от Советского Союза. Эти системы не всегда достаточно прозрачны как для руководства, так и для персонала. Они часто позволяют руководителю принимать решение на основании только собственного субъективного мнения, но они применяются до сих пор:

■ **Коэффициент трудового участия (КТУ)** показывает меру трудового участия отдельного работника в общем результате производственного процесса.

Это обобщенная количественная оценка трудового вклада отдельного работника компании. Использование КТУ должно предупреждать субъективное оценивание вклада каждого работника в общее дело и предотвращать конфликты по поводу зарплат.

Как правило, локальным нормативным актом устанавливается базовое значение КТУ равное 1 или 100 и перечень факторов, повышающих и понижающих размер КТУ. В зависимости от рыночной, экономической ситуации, стадии развития компании и других факторов, локальным нормативным актом КТУ может быть повышен отдельным структурным подразделениям (не выше чем на 20 %) или перераспределен между подразделениями, успешно выполнявшими свои показатели до уровня 1 или 100, в ситуации, когда к другим подразделениям применен понижающий КТУ.

КТУ часто применяется при сдельной оплате труда, в промышленном строительстве и на производственных предприятиях.

■ **Норма выработки** – это установленный объем работы (количество единиц продукции), который работник или группа работников (в частности, бригада) соответствующей квалификации обязаны выполнить (изготовить, перевезти и т.д.) в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

Норма выработки – это производная величина от нормы времени на выполнение определенного задания. Определяется норма выработки делением рабочего времени за учетный период (час, рабочий день, смену, месяц) на норму времени (время, затраченное на данную работу или одно изделие) и применяется в мелкосерийном производстве, в производстве пищевых продуктов.

■ Система депремирования.

Действие этой системы основано не на том, что сотрудник получает поощрение, а на том, что он избегает наказания. В ней есть показатели, которые влияют на понижение премии, например, нарушение трудовой дисциплины. Если сотрудник дисциплину не нарушал, премию получает, а если нарушал – нет.

Например, в локальном нормативном акте прописано, что работникам компании может быть выплачена премия в размере 40 % от установленного оклада (часовой тарифной ставки) при соблюдении определенных в положении условий. Такими условиями, которые влияют как на сам факт выплаты премии, так и на его размер, могут быть:

- невыполнение в срок распоряжения руководителя;
- нарушение технологии производства;
- невыполнение плана, установленных экономических показателей;
- брак, низкое качество работ;
- нарушение трудовой дисциплины;
- несоблюдение требований к охране труда и т.п.

Каждому перечисленному критерию присваивается удельный вес, на который уменьшается размер премии работника, допустившего перечисленные нарушения в оцениваемом периоде.

Аналогичные системы депремирования очень часто применяются для линейного персонала в дочерних, зависимых, обществах компаний добывающей отрасли.

Дополню немного о сдельной оплате труда применительно к административным профессионалам. Сдельная оплата труда – форма оплаты, при которой заработная плата устанавливается в соответствии с количеством произведенной продукции (работ, услуг) требуемого качества. У швей, например, такая форма оплаты распространена: сколько сошьют наволочек за смену, столько и получают денег. У представителей административного персонала такую форму оплаты применить невозможно.

Спорным является вопрос и о «депремировании». История про лишение премии или частичную ее невыплату требует написания отдельной статьи с привлечением эксперта по трудовому праву. Уже больно много нюансов из правового поля всплывает, если директор решит не в полном объеме выплатить секретарю премию в случае, когда она не выполнила в срок распоряжение руководителя.



ВНЕДРЕНИЕ КРІ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТРУДОВОГО ПРАВА



Ольга
Митрофанова

Расскажите, как «легализовать» систему и перейти наконец к выдаче денежных средств на основании КРІ?

Для этого необходимо утвердить локальный нормативный акт – положение о премировании. В соответствии со статьей 135 ТК РФ локальные нормативные акты, которые устанавливают системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Статьей 372 ТК РФ определен порядок, в соответствии с которым учитывается мнение выборного органа первичной профсоюзной организации при принятии локальных нормативных актов.

В соответствии с нормами данной статьи, если соглашение между работодателем и представителями профсоюза не достигнуто (после получения мотивированного мнения по проекту, дополнительных консультаций с выборным органом первичной профсоюзной организации), возникшие разногласия оформляются протоколом. После чего работодатель имеет право принять локальный нормативный акт в удобной для него редакции.

С утвержденным локальным нормативным актом все работники должны быть ознакомлены под роспись.

Вместе с тем, чтобы не знакомить выборный орган первичной профсоюзной организации с конкретными показателями и алгоритмами расчета премии отдельных сотрудников, в организациях бывает так, что в локальном акте прописывают только общие принципы премирования. Показатели же на соответствующий период (квартал, год) определяются для каждого работника и закрепляются в соглашении к трудовому договору.

В этом случае изменение определенных сторонами в соглашении условий допускается только по взаимному согласию работника и работодателя и оформляется соглашением об изменении определенных сторонами условий трудового договора, составленным в письменной форме.

К сожалению, в одну статью, невозможно «спрессовать» всю информацию, которая будет описывать методологию внедрения КРІ на предприятии.

Надеюсь, мы с экспертами старались не зря и читателям стало понятно, как происходит внедрение, откуда берутся КРІ, какие «подводные камни» могут обнажиться при неграмотном внедрении и что необходимо для эффективного функционирования системы. ■