

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЯЕМОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ОСНОВЕ KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR)

*А.В. МАСНИЧЕНКО,
магистрант 1 к. кафедры мировой
экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет
e-mail: MalbertF1@gmail.com*

Аннотация

Многие компании нередко сталкиваются с отсутствием ожидаемой эффективности от внедренной системы мотивации на основе KPI. В данной статье исследуются причины низкой эффективности системы KPI, методы их устранения. Большое значение имеют такие факторы, как системный подход, грамотная работа с персоналом, а также разумная организация процесса внедрения.

Ключевые слова: KPI, система мотивации, работа с персоналом, системный подход, внедрение системы.

Как только в компании дела начинают идти на спад и проявляются такие явные признаки снижения эффективности бизнеса, как замедление прироста прибыли и объема продаж, рост дебиторской задолженности, текучесть кадров, руководство начинает срочно что-то изменять в надежде не допустить спада. Стандартные решения, которые используются при этом, – модификация организационной структуры, реинжиниринг, совершенствование системы мотивации и оплаты труда.

На первый взгляд многим менеджерам компаний кажется, что стоит только придумать новую систему вознаграждения – и все сотрудники будут заинтересованы в достижении результата, удастся увеличить эффективность их деятельности, а значит, и результативность бизнеса. Однако если рассматривать изменения с позиции системного подхода, то без нахождения корневых причин проведенные изменения вряд ли будут успешными, хотя спада в течение краткосрочного периода можно будет избежать.

Таким образом, мы тратим время и деньги, чтобы внедрить новую систему мотивации и вознаграждения, но в итоге не получаем ощутимого прироста результативности деятельности. В такой ситуации обычно сомнения

вызывает компетентность консультантов или сотрудников, которые занимались разработкой новой системы мотивации на основе KPI. Как известно, виноватого несложно найти, гораздо сложнее добиться должной эффективности от внедряемой системы. Поэтому основной задачей генерального директора и топ-менеджмента является координирование и синхронизация каждого компонента системы для получения наиболее эффективного общесистемного результата.

Чтобы процесс усовершенствования деятельности компании был эффективным, необходимо учитывать влияние изменений на систему в целом. Для улучшений необходимо определить:

- 1) что изменять;
- 2) на что изменять;
- 3) как осуществить процесс изменений.

Понимание того, что нужно изменить, является очень важным. Если руководители не знают точных причин, которые привели к создавшейся ситуации, они не могут быть уверены и в правильности принимаемых решений. Например, бывают ситуации, когда топ-менеджеры убеждены, что реинжиниринг сможет решить возникшие проблемы компании, потом проект кажется им недостаточно эффективным и перестает их устраивать (много «бумаги», «чрезмерное углубление в детали», «отсутствует ожидаемый результат»). Они закрывают проект и начинают работать над бережливым производством, а в сфере управления, например, создают департамент стратегического развития. Потом меняют свое решение, понимая, что эти полномочия лучше оставить себе и внедрить контроллинг, в связи с этим на предприятии срочно создается отдел контроллинга, и т. д.

При частых изменениях в компании каждое новое предложение говорит о том, что у компании нет стратегического видения и уверенности в направлении движения и развития компании. В этой ситуации у работников возникает ощущение нестабильности. Поэтому важно определиться с целями и стратегией и выявить корневые причины проблем, которые мешают достижению стратегических целей. И далее в соответствии с целями и выявленными причинами существующих проблем определиться с инструментами, необходимыми для устранения причин проблем и достижения целей.

Довольно часто в качестве основных инструментов используют совершенствование системы мотивации и вознаграждения в ком-

пании, а именно точное определение ключевых показателей эффективности и правильное донесение принципов работы новой системы мотивации до сотрудников.

Очень важно найти причины и проблему, а далее определиться, с какой из корневых причин начинать работу (учитывая их сферы влияния и степень значимости), то есть определить, решение какой проблемы приведет к наилучшим результатам. Перечислим список основных проблем среднестатистической российской компании:

- снижение прибыли;
- рост конкуренции;
- невыполнение планов отделом продаж;
- невысокое качество продукции собственного производства;
- большой размер дебиторской задолженности;
- затоваренность склада;
- невыполнение сроков поставок;
- претензии от клиентов;
- текучесть менеджеров по продажам;
- отсутствие системы маркетинга, ценовой политики;
- отсутствие системы развития и обучения персонала;
- отсутствие мотивации на достижение результата из-за устаревшей системы вознаграждения.

После того, как компания решит какие проблемы являются ключевыми, основное внимание при разработке системы мотивации стоит уделить именно этим проблемам.

Допустим, новая система мотивации на основе KPI разработана – руководители убеждены, что проблемы решатся в кратчайший период. Однако исследования и практика доказывают, что этого недостаточно. Разработка не самый важный этап изменений, ключевым фактором успеха системы мотивации является внедрение. И именно правильная и добросовестная работа с персоналом позволит достичь желаемых результатов.

Работать с персоналом нужно всегда, а во время процесса внедрения изменений эта работа должна проводиться особенно тщательно и грамотно. К сожалению, в российских реалиях многие организации просто игнорируют мнение своих сотрудников. Однако такое поведение по отношению к собственному персоналу может привести, как уже было отмечено выше, например, к одновременному уходу большой группы сотрудников или, что еще хуже, сработавшейся команды. Это вдвойне неприятно,

т. к. в подобных ситуациях люди имеют тенденцию уходить к конкурентам.

Гораздо чаще встречаются менее серьезные, но настолько же неприятные последствия. В первую очередь практически всегда наблюдается снижение мотивации и производительности труда. Нелояльные сотрудники работают не потому, что им нравится компания-работодатель, а потому что их вынуждают обстоятельства (потребность в деньгах, низкая квалификация, кризис, боязнь перемен и т. д.). И вполне естественно, что не стоит ожидать, что такие сотрудники будут работать с полной отдачей. Скорее наоборот, они будут делать все, чтобы как можно меньше уставать на работе. Репрессивные меры часто только ухудшают ситуацию и усугубляют проблемы, еще больше увеличивая нежелание работать.

Чаще всего проблемой внедрения является то, что топ-менеджеры не привлекают линейных руководителей к обсуждению проекта совершенствования системы вознаграждения, а новое, уже утвержденное положение им спускают «сверху» в форме приказа. Вряд ли новая система оплаты труда будет иметь мотивирующий эффект, если сотрудники, а тем более руководители, не понимают ее основных принципов или не согласны с ними [1].

Как показывает опыт, при внедрении системы оплаты по результатам на основе КРІ недостаточно разработать цели и поставить задачи перед сотрудниками, а по окончании срока подвести итоги и рассчитать переменную часть вознаграждения. Необходимо, чтобы линейные менеджеры оказывали поддержку сотрудникам, например, помогали устранять те препятствия на пути к достижению целей, которые сотрудник преодолеть не может. Также руководителю нужно уметь провести беседу с сотрудником по обсуждению разработанных сотрудником действий, направленных на решение поставленных задач, а потом проконтролировать выполнение этих задач. После окончания срока, отведенного на достижение цели, руководитель должен предоставить сотруднику обратную связь, а в случае невыполнения поставленных задач – проанализировать причины этого.

К сожалению, чаще всего при внедрении такой системы никто не акцентирует внимание руководителей на важности выстраивания эффективного взаимодействия с сотрудниками.

Необходимо остановиться на ряде действенных принципов, позволяющих выстроить продуктивные отношения с персоналом во время

процесса изменений.

Первый принцип крайне важен в работе с персоналом, его можно сформулировать следующим образом: «Если что-то забираешь, отдавай что-то взамен», причем замена должна быть равноценной.

Рассмотрим механизмы применения этого принципа. Для начала определим, что персонал теряет. В ходе изменений сотрудники утрачивают чувство безопасности, одни лишаются работы, у других уменьшается зарплата и т. д. Однако более интересным будет вопрос о том, что персонал получает взамен. Ответ, безусловно, нужно формулировать с учетом специфики компании и исследования мотивации сотрудников.

Здесь важно понимать, что потери работников достаточно существенны, поэтому нужно предложить сотрудникам действительно полезные изменения. Далее приведены несколько примеров того, что может получить персонал в результате внедрения грамотной системы управления.

1. Получая опыт работы с более современной системой управления, сотрудники увеличивают свою «стоимость» на рынке труда. С течением времени они могут надеяться на некоторый рост компенсаций в своей компании. Это непосредственно связано с тем, что повышение производительности труда позволяет лучше его оплачивать. Поэтому помимо сокращения штата именно рост зарплаты является весьма ожидаемым результатом проектов внедрения новой управленческой системы.

Необходимо сказать и о сокращаемых сотрудниках. Несмотря на неприятности, связанные с сокращением, они также имеют шанс поучаствовать в создании новой системы и понять используемые в ней механизмы и принципы. Правильный и сбалансированный подход в этом вопросе поможет им в поиске новой работы, а также, что немаловажно, обеспечит положительные рекомендации от бывшего руководства.

2. Обучение различным управленческим системам, технологическим методикам, приемам из передовой практики и т. д. Реорганизация становится стимулом профессионального и личностного развития сотрудников.

3. Процесс изменений дает возможность проявить себя. Достигнув необходимого уровня коммуникации с персоналом, можно выяснить, что сотрудники имеют множество интересных идей, которые могут существенно повысить эффективность бизнеса. Задача за-

ключается лишь в построении такой системы взаимоотношений, при которой эти идеи будут высказаны и дойдут до стадии реализации [3].

Это лишь часть наиболее типичных примеров. Реальная практика требует детального анализа ситуации в конкретной компании и определения специфической мотивации конкретных групп сотрудников.

Отдельно необходимо подчеркнуть, что при условии правильного проведения изменений повышается уровень открытости корпоративной культуры и прозрачности коммуникаций, в чем, как правило, заинтересована большая часть сотрудников.

Как только определен круг интересов персонала, задача существенно упрощается. Остается только показать людям пути достижения желаемых результатов, а также связать эту положительную мотивацию с процессом изменений.

По сути, мы говорим здесь о процессе «продажи» новой системы персоналу. Чаще всего мы сталкиваемся с тем, что продвижение осуществляется только на уровне топ-менеджеров и собственников, и если владелец поддерживает новое решение, то интересы персонала не рассматриваются. Секрет успешного внедрения изменений заключается в том, что продажа должна осуществляться на уровне каждого сотрудника компании.

Только тогда данный проект может быть по-настоящему успешным. Работая по такой методике, мы вовлекаем каждого сотрудника компании в изменения. Это очень важная составляющая успеха любого бизнеса, поскольку никто не знает рабочий процесс лучше самих сотрудников. Вовлеченные в процесс изменений люди способны зачастую предложить гораздо лучшие решения, чем самые опытные консультанты.

Другим важным принципом работы с персоналом является постоянная демонстрация поддержки процесса изменений со стороны руководства. Все работники компании должны знать, что преобразования инициированы владельцем или управляющим бизнеса. При этом параллельно необходимо разъяснять цели компании, указывать на существующие проблемы и предлагать персоналу участвовать в поиске решений. Как уже было сказано выше, каждый сотрудник компании должен иметь возможность активного участия в процессе построения и внедрения новой системы.

Кроме того, в рамках построения новой управленческой системы и принципа открытой

коммуникации с персоналом всегда выявляются неформальные лидеры. Эти сотрудники чаще других общаются с руководством по существующим проблемам и влияют на настроения в коллективе.

Учет мнения неформальных лидеров – еще одна важная составляющая успеха. Таким людям необходимо показать, что их мнение оказывает реальное влияние на события, происходящие в компании. Это, в свою очередь, создает более благоприятную атмосферу среди сотрудников и мотивирует их также принимать участие в процессе.

Еще одним важнейшим элементом взаимодействия с персоналом является быстрое реагирование в случае неэффективности некоторых новых идей и не менее быстрая коррекция процедур. В противном случае у сотрудников складывается впечатление, что в действительности заявленные изменения – это лишь переход от одной неэффективной системы к другой. Поэтому необходимо заранее внедрить в корпоративную культуру компании принцип своевременного реагирования на проблемы.

Следует изменить мнение сотрудников, что любая управленческая система – это излишняя бюрократизация. Сотрудникам необходимо постоянно демонстрировать, что новые идеи действительно функциональны и рабочий процесс становится более продуманным, в результате чего повышаются качество и производительность.

Можно выделить еще несколько факторов, влияющих на успех изменений.

1. Понимание смысла изменений. Важно, чтобы сотрудники понимали необходимость изменений, поэтому необходимо объяснить работникам, для чего предприятие внедряет изменения и к какому результату оно стремится, т. е. у сотрудников должно быть понимание цели. Для того чтобы работники приняли изменения, им необходимо доказать преимущество нововведений, а также контролировать и не допускать движений в неверных направлениях.

Руководство должно быть убеждено в необходимости изменений и предоставить в распоряжение осуществляющей их команды лучшие силы. Если топ-менеджер или генеральный директор занимает нейтральную позицию, такое настроение быстро распространяется на всех руководителей и к проекту создается соответствующее отношение: топ-менеджеры воспринимают участие в проекте как помеху своей текущей работе.

2. Руководство изменениями. В том случае,

если ответственный за совершенствование системы сотрудник имеет недостаточно высокую должность в компании, то вряд ли изменения будут приняты другими сотрудниками. Их значимость существенно повышается при назначении руководителем проекта одного из топ-менеджеров. Например, если проектом занимается специалист по компенсациям, новая система вознаграждения вряд ли будет успешно внедрена.

3. Вовлеченность в процесс. Вся команда компании, начиная от топ-менеджеров и до рядовых работников, должна работать над совершенствованием системы мотивации. Необходимо создать условия менеджерам компании, чтобы они были инициативны и выдвигали идеи.

4. Понимание сути проводимых изменений. Нужно ознакомить сотрудников с результатами изменений, показать, каким образом они помогут решить существующие проблемы. Новые задачи должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику.

5. Обеспеченность ресурсами для проведения совершенствования системы. Руководители должны понимать, что процесс совершенствования необходимо начинать именно с определения бюджета, необходимого для внедрения изменений, т. е. у компании должны быть в достаточном наличии финансовые и человеческие ресурсы. Замораживание проекта из-за отсутствия необходимых ресурсов может привести к демотивации работников на проведение совершенствования в дальнейшем.

6. Своевременность совершенствования системы. Необходимо учесть все факторы внешней среды, ситуацию внутри компании, актуальные проблемы и необходимость проведения совершенствований. Зачастую изменения внедряются по причине того, что сейчас это «модно», «большинство предприятий уже перешли на эту систему» или «на Западе данные методики себя зарекомендовали».

7. Фокусировка на главных целях. При внедрении новшеств компании необходимо делать ставку на наиболее приоритетных целях и направлять ресурсы компании на достижение именно этих целей. Во многих российских компаниях топ-менеджеры при проведении реструктуризации, попутно осуществляют целый ряд других существенных новшеств: внедряют СМК (систему менеджмента качества) и систему бережливого производства, занимаются реинжинирингом абсолютно всех процессов компании, изменяют систему мотивации и т. д.

При охвате такого количества новшеств руководители невольно отводят данному процессу огромное количество времени. Помимо перечисленной работы, они должны выполнять свои непосредственные должностные обязанности и решать задачи, поставленные им их руководством.

В результате чрезмерной нагрузки у менеджеров появляется внутреннее сопротивление изменениям. Возрастающая нагрузка часто приводит к стрессу, а в дальнейшем и к снижению результативности.

8. Четкое определение ролей и обязанностей. Руководители проектов должны грамотно распределить работу между сотрудниками, и четко определить границы их обязанностей и ответственности. Например, при разработке системы грейдов на предприятии каждый участник должен отвечать за определенный вид работы: один – за описание факторов, другой – за описание должностей и т. д. При отсутствии распределения нагрузки большая ее часть ложится на руководителя проекта.

9. Проведение консультаций. Если в проект приглашены внешние консультанты, то они должны выполнять вспомогательную, а не управляющую роль. Проводите презентацию своего проекта, обучение сотрудников и руководителей, чтобы впоследствии меньше времени пришлось тратить на индивидуальные консультации. В период проведения изменений руководитель консультировать всех менеджеров, которые участвуют в проекте изменения мотивации персонала.

10. Учет риска. С одной стороны, нужно отважиться «сделать прыжок», а с другой – каждое изменение подразумевает риск, который нужно оценить, прежде чем внедрять любые нововведения.

11. Соответствие изменений корпоративной культуре компании. Изменения будут эффективны только тогда, когда новая система мотивации будет построена и внедрена в соответствии с корпоративной культурой организации [2].

Иначе говоря, проводимые изменения вряд ли будут успешными, если сотрудники компании к ним не готовы, или они не соответствуют ценностям компании, или в ней отмечаются такие явления, как недостаточный уровень компетентности топ-менеджеров, отсутствие уважения руководителей к сотрудникам и дефицит доверия сотрудников к руководству, отсутствие культуры диалога между руководителями и подчиненными и т. д. В этом случае в первую

очередь нужно провести обучение персонала и работу по формированию соответствующей корпоративной культуры.

Кроме того, при внедрении данной системы руководители начинают уделять особое внимание достижению поставленных перед ними целей и измеримых показателей, а все не поддающиеся измерению факторы, такие как отношения на работе, доверие, стиль управления сотрудниками, создаваемый руководителем психологический климат, отодвигаются на второй план.

Чтобы достичь целей и получить за это значительный бонус, менеджеры стремятся достичь показателей, не очень тщательно подбирая средства их достижения, все меньше внимания уделяют взаимодействию с сотрудниками и созданию необходимых для них ресурсов или условий труда. Этими неизмеримыми элементами труднее всего управлять, но именно они способствуют успеху в долгосрочной перспективе.

Если рассмотреть опыт западных компаний, то, кроме выполнения целей и KPI как критерия получения повышенной категории (дополнительного бонуса), при годовой оценке сотрудников они используют такие критерии, как рост компетентности сотрудников, их ло-

яльность по отношению к компании, соответствие их поведения стандартам и т. д. [1].

Таким образом, для достижения успеха при внедрении системы мотивации важно учесть все перечисленные ранее факторы, такие как системный подход, понимание целей проводимых изменений, вовлеченность в них всех сотрудников компании (как руководителей, так и рядовых работников), поддержка и обучение менеджеров, соответствие новой системы мотивации корпоративной культуре.

Список литературы

1. Axson D.A. Best Practices in Planning and Performance Management: From Data to Decisions (Wiley Best Practices). John Wiley & Sons, Ltd., 2007. 434 p.
2. Ветлужских Е.Н. Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструменты для руководителей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 208 с.
3. Каплан Р. С., – Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 416 с.