

УДК 331.101.3

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

ГОЛЬДФАРБ А. Г.

кандидат экономических наук

Харьков

Ключевые показатели эффективности (деятельности) (КРІ) – это один из инструментов построения эффективной системы мотивации на предприятии. На сегодняшний день все большее число крупных компаний пытаются построить свою деятельность на базе ключевых показателей эффективности. Такая тенденция является вполне закономерной, так как теоретически внедрение КРІ на предприятии имеет множество преимуществ. Основными из них являются:

- ✦ сотрудник четко понимает, от чего зависит его вознаграждение (не только материальное, но и, например, карьерный рост) и каким образом оно рассчитывается;

- ✦ сотрудник четко понимает свои цели в увязке с целями всего предприятия;
- ✦ сотрудник намного меньше зависит от субъективного мнения и оценки руководителя;
- ✦ руководитель всегда осведомлен о том, каких результатов достигли его сотрудники, как предприятие продвигается к достижению намеченных целей и др.

Таким образом, внедрение КРІ повышает эффективность работы сотрудников, а также способствует достижению целей предприятия.

Множество отечественных и зарубежных ученых-экономистов, занимающихся проблемами мотивации персонала, рассматривают систему мотивации на основании КРІ как наиболее эффективную на сегодняшний день [1 – 9]. Однако, как показывает практика, внедрение КРІ на предприятии связано с определенными проблемами.

Целью данного исследования является выявление и рассмотрение путей решения проблем, возникающих при внедрении КРІ на отечественных предприятиях.

Проблемы, возникающие при внедрении КРІ, можно условно разделить на несколько групп, а именно: проблемы, связанные с: человеческим фактором; готовностью предприятия к внедрению КРІ; постановкой целей; разработкой показателей.

Проблемы, связанные с человеческим фактором. Как показывает опыт, персонал принимает введение КРІ, мягко говоря, без энтузиазма. Большинство работников считает, что данная система вводится исключительно с целью контроля над их деятельностью и увеличения нагрузки без существенного изменения зарплаты или даже с ее снижением. Это мнение основано на том, что внедрение КРІ предполагает уменьшение постоянной части зарплаты и увеличение переменной ее части. Такое видение приводит либо к полному саботированию нововведений, либо к демотивации сотрудников. Решением данной проблемы является правильное и полное информирование сотрудников о КРІ, привлечение сотрудников к постановке целей их работы и разработке ключевых показателей их деятельности (именно привлечение, а не самостоятельная постановка целей и разработка показателей сотрудниками), объяснение и демонстрация алгоритма расчета вознаграждения. В итоге каждый сотрудник должен понять, каких показателей в своей работе он должен достичь, от чего эти показатели зависят, каким образом сотрудник может влиять на величину этих показателей, каким образом достижение данных показателей связано с достижением целей предприятия. Работник должен четко проследить взаимосвязь размера вознаграждения и степени достижения определенных значений ключевых показателей. Также необходимо разъяснить работникам, что в отличие от предыдущей системы оплаты, верхний предел их нового вознаграждения в принципе не определяется. Учитывая все выше перечисленное, сотрудник должен уметь самостоятельно рассчитать размер своего вознаграждения по результатам работы за определенный период.

Также необходимо учесть, что немалую роль в восприятии персоналом системы КРІ играет высшее руководство. Если руководство неуверенно в необходимости введения такой системы, либо же вообще воспринимает эту идею как навязанную хозяевами бизнеса, то, скорее всего, внедрение КРІ обречено на провал. Это связано с тем, что внедрение КРІ затрагивает все процессы предприятия и требует значительных затрат времени со стороны всех групп персонала. Только в том случае, когда руководство будет обеспечивать возможность работы с персоналом, а также всячески демонстрировать работникам важность происходящего на предприятии (внедрение КРІ), можно надеяться на положительный результат.

Проблемы, связанные с готовностью предприятия к внедрению КРІ. Как перед установкой какого-либо программного обеспечения мы проверяем, соответствует ли наша операционная система необходимым системным требованиям, так и введение каких-либо

управленческих новаций требует проверки готовности предприятия к таким нововведениям. Таким образом, перед внедрением КРІ необходимо проанализировать, есть ли, во-первых, смысл вводить КРІ на данном предприятии, и, во-вторых, есть ли база для введения данной системы. На предприятиях, только начинающих свою работу, не имеющих еще достаточной статистической информации о своей деятельности, не имеющих четкого понимания того, кто и чем должен заниматься и каким образом должны функционировать внутрифирменные информационные потоки, внедрять КРІ не имеет смысла. Таким предприятиям сначала необходимо накопить данные о своей работе, провести их статистическую обработку, отследить определенные зависимости, внедрить управленческий учет, откорректировать потоки внутрифирменной информации. Таким образом, КРІ имеет смысл вводить на крупных предприятиях с развитым управленческим учетом, находящихся в конце стадии интенсивного роста или в стадии зрелости жизненного цикла компании.

Если же предприятие относится к тому типу, в котором имеет смысл вводить КРІ, то необходимо проанализировать базу, на которую будет «накладываться» данная система. Такой базой является эффективный управленческий учет, уверенность руководства в необходимости внедрения КРІ, развитая корпоративная культура (низкая конфликтность, лояльность персонала к нововведениям, ценность сотрудников для компании, уважение сотрудников руководством и руководством сотрудниками, стремление к обучению и повышению квалификации, возможность карьерного роста внутри компании, достаточный уровень компетентности руководителей). Если некоторые из перечисленных факторов не соответствуют желаемому уровню (по субъективной оценке специалиста, осуществляющего внедрение КРІ), то их необходимо сначала откорректировать, и только после этого внедрять КРІ. В противном случае внедрение КРІ не увенчается успехом.

Проблемы, связанные с постановкой целей. Основной КРІ является установление целей компании и в увязке с ними целей каждого работника. На основании установленных целей определяются показатели, характеризующие достижение данной цели. Процесс постановки целей компании и целей работников является самым сложным в разработке КРІ. Это связано с тем, что, во-первых, каждая цель должна быть измеримой (если цель невозможно измерить, то невозможно объективно определить, достигнута она или нет, невозможно определить факторы, влияющие на данную цель и степень их влияния и т. д.).

Во-вторых, все цели (цели компании, цели работников) должны быть взаимосвязаны. То есть при разработке целей работника необходимо их увязать с целями компании и с целями других работников.

В-третьих, для работника не должно быть слишком много целей, они должны быть достижимыми и релевантными. Если целей, поставленных перед работником слишком много с его точки зрения, они являются недостижимыми в сложившихся условиях и он не может повлиять на какие-либо процессы, связанные с дости-

жением данных целей, то такая ситуация приведет не к повышению эффективности работы сотрудника, а к его совершенной демотивации и, как следствие, к снижению эффективности его работы.

В-четвертых, цели работы и показатели эффективности работы должны рассчитываться для всех сотрудников компании, деятельность которых связана с основной деятельностью предприятия, а не для «избранных». То есть, системой КРІ должны быть охвачены все процессы предприятия. Это связано с тем, что показатели одного работника рассчитываются в увязке с показателями других работников, и результаты расчетов данных показателей должны быть учтены при составлении бюджетов и внутренних форм отчетности.

В-пятых, при постановке целей сотрудника необходимо четко понимать особенности и специфику его работы. Например, цель для начальника кадровой службы «максимально быстрое закрытие вакансий» является некорректной. Быстрое закрытие вакансий не подразумевает обеспечение предприятия квалифицированными кадрами и, как следствие, не может характеризовать эффективность работы кадровой службы. Цель «обеспечение предприятия квалифицированными кадрами в кратчайшие сроки» уже является более корректной (при условии разработки к данной цели адекватных показателей). Цель для начальника маркетингового отдела «снижение затрат на рекламу», которую характеризует динамика сумм, затраченных на рекламу, может существенно исказить результаты работы маркетингового отдела. В погоне за достижением показателя, маркетолог будет заинтересован в снижении затрат на рекламу без оглядки на последствия принятия такого решения (а последствия могут быть весьма плачевными). А цель «повышение эффективности затрат на рекламу», которую характеризует, например, динамика показателя, отбрасывающего сумму затрат на рекламу, приходящуюся на единицу реализованной продукции, может реально отбразить работу маркетингового отдела.

Проблемы, связанные с разработкой показателей. Система КРІ предполагает, что для каждой цели работника или предприятия разрабатываются показатели, характеризующие данную цель. Например, для характеристики цели работы начальника кадровой службы «обеспечение предприятия квалифицированными кадрами в кратчайшие сроки» могут быть предложены следующие показатели: количество сотрудников, прошедших испытательный срок, среднее время закрытия вакансии и др. В принципе, при грамотно определенных целях существенных проблем с разработкой показателей, характеризующих данные цели, возникнуть не должно. Однако необходимо учесть некоторые особенности.

Во-первых, показатели не должны быть взаимоисключающими. Например, показатель «снижения запасов на складе», введенный для характеристики работы службы снабжения с целью обеспечения высвобождения оборотных средств, может привести к срыву производства и невыполнению показателя «выполнение плана производства».

Во-вторых, показателей, характеризующих одну цель, не должно быть слишком много (для каждой цели понятие «слишком много» является индивидуальным).

В-третьих, количественные показатели не должны превалировать над качественными. Например, показатель «затраты на сырье» не должен снижаться в ущерб качеству сырья, что в свою очередь может привести к росту показателя «брак».

В-четвертых, каждый показатель обязательно должен иметь формулу расчета и нормативное (плановое) значение.

В-пятых, для каждого предприятия должна разрабатываться своя система показателей. На сегодняшний день существуют целые базы данных показателей эффективности для каждой должности. Однако необходимо понимать, что одни и те же должности на различных предприятиях подразумевают различные функции. Например, такие специалисты, как экономист, финансовый директор, директор по персоналу на различных предприятиях могут выполнять совершенно различные обязанности. На одном предприятии экономист – это сотрудник, занимающийся статистической обработкой первичной экономической информации, на другом – это специалист по управленческому учету, результаты работы которого служат основанием для принятия управленческих решений. Естественно, что и показатели эффективности для этих двух экономистов будут различными.

В-шестых, каждый показатель должен иметь свой удельный вес в общей совокупности показателей работника. Проблема заключается в определении этих весов. Для корректного определения удельного веса каждого показателя необходимо учесть мнение нескольких специалистов, то есть провести, так называемую, экспертную оценку. Определение весов показателей на основании мнения одного человека может существенно исказить результаты работы (намеренное искажение весов показателей при преследовании корыстных целей или же ненамеренное искажение весов показателей из-за непонимания особенностей работы сотрудника).

Таким образом, в статье были рассмотрены основные проблемы, с которыми может столкнуться предприятие при внедрении ключевых показателей деятельности, а также предложены пути их решения. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. **Ветлужских Е.** Мотивация и оплата труда.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.– 212 с.
2. **Ветлужских Е.** Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей.– М.: Экспо, 2008.– 204 с.
3. **Каплан Роберт, Нортон Дэйвид.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.– М.: «Олимп-Бизнес, 2005.– 304 с.
4. **Клочков А. К.** КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов.– М.: Экспо, 2010.– 160 с.
5. **Милкович Джордж, Ньюман Джерри.** Система вознаграждений и методы стимулирования персонала: Пер. с англ.– М.: Вершина, 2005.– 760 с.

6. Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: Пер. с англ.– М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.– 304 с.

7. Пармендер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей: Пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.– 288 с.

8. Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности.– М.: Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2006.– 152 с.

9. Управленческий учет. Аткинсон Энтони, Банкер Раджив, Каплан Роберт, Янг Марк: Пер. с англ.– М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.– 880 с.
