

# KPI: за и против

Журнал: Справочник по управлению персоналом

Год: 2011

Номер: №5

Автор: Денисова Ариадна

Тема: Мотивация персонала, Материальная мотивация

Рубрика: Тема: Опыт

*Решение о внедрении в компании системы KPI руководители обычно принимают, исходя из возможностей, целей и особенностей организации. Однако при этом важно учитывать не только индивидуальные факторы, но и общие «плюсы» и «минусы» технологии.*

## Суть технологии

В последнее время концепция KPI (Key Performance Indicators), или по-русски - КПЭ (ключевые показатели эффективности), стала чрезвычайно популярной не только за рубежом, но и в нашей стране. Объявления о вакансиях в HR-сфере пестрят требованиями о наличии опыта внедрения системы KPI. Одни руководители видят в ней универсальное средство решения управленческих и мотивационных проблем, другие просто следуют моде. Причем далеко не все осознают, зачем нужен данный инструмент и нужен ли он вообще. Чтобы это понять, рассмотрим сущность концепции KPI и приведем аргументы «за» и «против» ее внедрения в компании.

Теория KPI предполагает создание системы ключевых показателей, отражающих влияние действий каждого сотрудника на выполнение стратегии компании. Термин «ключевые» подразумевает, что из всех KPI, характеризующих работу человека, выбираются именно те, которые в наибольшей степени связаны с долгосрочными целями органи-

зации. При этом устанавливаются сроки достижения показателей (как правило, год), определяются необходимые для этого мероприятия. Обычно хватает семи-девяти KPI:

- у высших менеджеров они отражают эффективность деятельности всей организации (например, прибыль компании, EBITDA компании, доля рынка, NPV);
- у менеджеров среднего звена они связаны с успехом работы подразделения (например, экономия бюджета затрат отдела, возврат на инвестиции в производство, размер дебиторской задолженности, производительность труда, уровень текучести кадров);
- у рядовых сотрудников - демонстрирует личную эффективность (например, выполнение плана продаж/производства, качество и сроки решения поставленных задач, удовлетворенность внутренних клиентов работой конкретного человека).

Таким образом, система KPI представляет собой инструмент контроля и мониторинга деятельности компании сквозь призму эффективности работы подразделения и каждого сотрудника организации.

## «Плюсы» внедрения KPI

Рассмотрим основные преимущества, которые дает компании успешное внедрение технологии KPI:

*1. Наличие прозрачной системы оценки работы предприятия.* Она состоит из показателей и их целевых значений, установленных для каждого сотрудника, списка мероприятий для достижения планового уровня KPI с указанием сроков их выполнения, расшифровки методики расчета по показателям, перечня лиц, которые будут проводить оценку. Такая система позволяет руководству отслеживать в динамике эффективность деятельности каждого подразделения и сотрудника, прогнозировать результаты работы компании за год.

*2. Возможность корректировки действий сотрудников в течение года в случае, если результаты их работы не достигают до запланированных уровней.*

Например, по данным отчетов за первое полугодие начальник отдела продаж видит, что, если рост продаж будет происходить теми же темпами, что и ранее, его отделу не удастся выполнить план по выручке за год. Он организует встречу со своими подчиненными и обсуждает с ними проблему и пути ее решения. В результате коллективного анализа определяются мероприятия, которые позволят улучшить ситуацию с продажами и выйти на целевой уровень показателя к концу года.

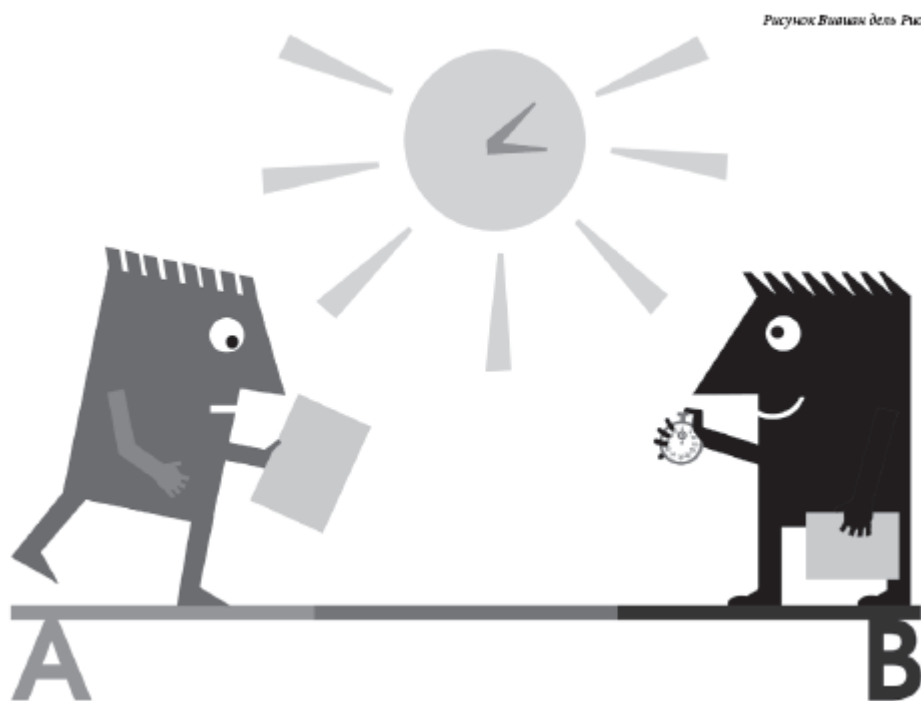
*3. Объективность оценки работы сотрудников.* Основное условие ее достижения - соблюдение правила SMART при установлении показателей. Они должны быть: конкретными (S), измеримыми (M), достижимыми (A), ориентированными на результат (R), ограниченными во времени (T). Конечно, в случае оценки деятельности работников вспо-

могательных подразделений, а также представителей творческих профессий не всегда удается установить количественные показатели. В таком случае применимы качественные. Однако при этом должна существовать возможность определения объективных критериев их оценки. Например, в работе бухгалтера по отгрузке важным показателем служит качество заполнения документов по отгрузке товара, а наиболее точный критерий оценки такого KPI - процент ошибочно заполненных документов. Он рассчитывается исходя из числа возвращенных клиентом документов и жалоб, поступающих в отдел отгрузки. Конечно, в дан-

ном случае невозможно добиться абсолютной точности показателя, однако даже его приблизительное значение даст представление о качестве работы сотрудника.

*4. Создание системы обратной связи, позволяющей специалисту оперативно получать оценку своей деятельности на основе объективных критериев, а не общего впечатления, сложившегося у начальника.* К сожалению, пока большинство российских руководителей не готовы предоставлять подчиненным эффективную обратную связь. Они предпочитают отдавать эту обязанность на откуп кадровикам.

Подобное неграмотное делегирование полномочий приводит к тому, что сотрудник обращается в HR-подразделение с просьбой объяснить: почему его работа оценена именно таким образом? Но менеджер по персоналу не может этого сделать, поскольку не является экспертом в конкретной функциональной области. HR-специалисту остается только обратиться за разъяснениями к руководителю сотрудника. В результате возникает эффект «испорченного телефона», неудовлетворенность людей нарастает, а значимость самой системы KPI снижается.



#### Пример

Руководитель оценил степень достижения подчиненным одного из KPI ниже планового значения, в результате чего годовая премия работника оказалась меньше ожидаемой. Сотрудник не был предупрежден и узнал об этом только после перечисления денег. Он обратился за разъяснениями к своему руководителю, однако тот перенаправил подчиненного в отдел персонала, сказав, что не знает, кто и почему оценил показатель таким образом. Удивленные HR-специалисты

также не могли ответить на вопрос о расчете значения KPI, т.к. он производился руководителем сотрудника. Сказать подчиненному о том, что начальник ввел его в заблуждение, было нельзя (это дискредитировало бы последнего), поэтому HR-менеджеры решили поговорить с руководителем и убедить его дать объективную обратную связь. В итоге он так и не справился с задачей, однако пересмотрел свою оценку показателя и попросил HR-отдел пересчитать

размер премии работника в большую сторону.

*5. Увязка оценки деятельности работников и их вознаграждения со стратегией компании.* Это позволяет создать синергетический эффект от действий всех сотрудников и перевести стратегию организации в оперативный план работы персонала. Ведь тогда у каждого человека появляется своя «маршрутная карта», показывающая путь к общей цели, поставленной перед компанией ее акционерами.

*6. Соотнесение результатов деятельности работников с уровнем их вознаграждения.* Система

премирования на основе КРІ увязывает эффективность труда специалиста с его компенсационным пакетом. Это способствует мотивации персонала к повышению производительности и достижению стратегических целей компании, а также позволяет обосновать размер премии. Так, каждому проценту выполнения показателя соответствует определенный процент переменного вознаграждения, поэтому сотрудник всегда может определить размер своей премии в зависимости от степени достижения установленных для него КРІ.

Плановый уровень бонуса определяется, как правило, в виде процента от оклада работника. Конкретный процент зависит от уровня должности и профиля деятельности сотрудника. Например, максимальный бонус за достижение верхней границы показателя -120 или 150% от планового уровня, который принимается за 100%. А пороговому значению показателя соответствует бонус в размере 80 или 90% от плана. В таблице 1 представлен пример КРІ для директора по персоналу производственной компании, а в таблице 2 - шкалы для начисления бонуса.

#### «Минусы» внедрения КРІ

К недостаткам системы КРІ можно отнести:

**1. Возможность манипулировать результатами оценки, что приводит к ее необъективности.** В частности, немаловажную роль в процессе оценки играет методика расчета показателей. Один и тот же КРІ может иметь несколько вариантов вычисления, либо это может делаться на основе данных, предоставленных разными подразделениями и не всегда совпадающих, что приводит к неодинаковым результатам при расчете показателя и вызывает конфликты между отделами. Например, при вычислении одного из самых популярных финансовых показателей - EBITDA, который устанавливается, как правило, для руководителей

высшего звена, могут использоваться разные составляющие для определения прибыли либо производиться корректировки, влекущие отклонения от классической формулы расчета. Однако с этим недостатком нужно бороться. Прежде всего, необходимо уже при установлении КРІ согласовать методику их вычисления со всем высшим руководством и финансовой службой компании и закрепить ответственность за расчет каждого показателя за одним из функциональных подразделений или конкретным специалистом. Сделать это можно в карте КРІ, где устанавливаются веса и уровни каждого из них, а также сроки выполнения и необходимые для этого мероприятия (табл. 1). Кроме того, значительно помогает в этом процессе информационная система управленческого учета (если она имеется в компании), позволяющая в автоматическом режиме вести расчет КРІ.

Необходимо обратить внимание и на то, кто оценивает достижение показателей. Бывает, что основную массу КРІ, установленных для сотрудника, оценивает он сам. В таких случаях приходится надеяться лишь на честность и порядочность данного человека. Так, в одной компании из семи показателей работника пять наиболее весомых он оценивал самостоятельно. Причем он занимал одну из высших должностей, и его премия всецело зависела от достижения показателей. В идеале такая оценка должна осуществляться независимым лицом - сотрудником другого отдела, консультантом или несколькими специалистами одновременно (руководителем и коллегами работника). Только в этом случае результаты можно считать объективными. Другой вариант - расчет показателей в автоматизированной системе учета.

Однако даже если в роли оценщика выступает не сам сотрудник, не всегда можно добиться объективности. Для адекватного функционирования системы

необходимо, чтобы КРІ отражали суть бизнес-процессов и их связь со стратегией организации. Поэтому не только оценщики, но и специалисты, внедряющие концепцию, должны понимать бизнес и стратегию компании, знать основы экономики и управления, а также функции работников.

В случае если внедрением КРІ занимаются консультанты, нужно удостовериться, что у них есть опыт работы на аналогичных предприятиях отрасли. Желательно также организовать для них встречи с руководителями направлений, которые смогут подробно осветить вопросы специфики бизнеса.

Если работа по внедрению системы КРІ ложится на плечи HR-специалистов, в команду проекта лучше включить тех, кто имеет экономическое или техническое образование, владеет необходимыми прикладными знаниями.

И наконец, в обоих случаях проектная команда должна быть кросс-функциональной, т.е. состоящей из сотрудников разных подразделений компании, способных оказать помощь в работе над конкретным направлением.

Еще одна крайность - ситуация, когда специалист не может повлиять на достижение установленных ему КРІ. Это приводит не только к демотивации, но и нивелирует весь смысл системы оценки. Чтобы избежать подобных проблем, следует тщательно подходить к выбору каждого показателя, предварительно оценивать степень контроля работника над их уровнем.

**2. Высокая трудо-, ресурсо- и затратоемкость процесса внедрения системы.** Для успешного внедрения КРІ, как отмечалось выше, необходимы квалифицированные специалисты не только в службе персонала, но и в других подразделениях компании, которые смогут установить объективные показатели эффективности. Кроме того, нужно обучать линейных менеджеров

**Таблица 1. Карта KPI директора по персоналу производственной компании на 2011 г.**

Цель	Показатель KPI	Вес, %	Формула расчета	Уровень измерения результата			Мероприятия	Ответственный за расчет
				Порог (80%)	План (100%)	Максимум (120%)		
Повышение производительности труда: производительность труда к концу года = 1000 т/чел.	Производительность, т/чел.	25	Объем производства за год / ССЧ <sup>1</sup> за год	800	1000	1200	1. Сокращение численности персонала до 8000 чел. 2. Поддержка проекта по внедрению технологии 6СИГМ	Директор по контроллингу
Оптимизация расходов на персонал компании: экономия не менее 10% годового бюджета расходов на персонал	Экономия бюджета расходов на персонал, %	25	(Факт ЗП – Бюджет ЗП) / Бюджет ЗП	–	10%	20%	1. Контроль темпов роста заработной платы. 2. Контроль расходов на социальную сферу. 3. Проведение подбора персонала собственными силами до 90% вакансий	Директор по контроллингу
Повышение удовлетворенности внутренних клиентов до 0,75	Индекс удовлетворенности сотрудников	20	Согласно опросу	0,6	0,75	0,9	1. Внедрение SAP HR. 2. Открытие HR-страницы на интранет-портале. 3. Внедрение программы адаптации новых сотрудников	Директор по PR
Выполнение плана по обучению персонала качественно и в срок	Выполнение плана по обучению, %	10	Количество сотрудников, фактически обученных / Количество сотрудников, обученных по плану × 100%	80%	100%	–	1. Внедрение системы корпоративного университета. 2. Проведение оценки персонала	Начальник отдела экономики труда
Выполнение плана по подбору персонала качественно и в срок	Выполнение плана по подбору, %	10	Количество закрытых вакансий / Количество вакансий по плану × 100%	80%	100%	–	1. Внедрение программы E-staff. 2. Разработка и внедрение модели компетенций. 3. Обучение линейных руководителей методу подбора на основе оценки компетенций	Начальник отдела экономики труда
Снижение текучести кадров: текучесть за год – не более 15%	Текучесть кадров	10	Количество уволенных работников / ССЧ за год × 100%	–	15%	12%	1. Внедрение мероприятий по повышению лояльности персонала. 2. Внедрение процедуры Exit-интервью при увольнении работников	Начальник отдела экономики труда
	<b>Итого</b>	<b>100</b>		–	–	–		

<sup>1</sup> ССЧ – среднесписочная численность персонала.

**Таблица 2. Шкала для начисления бонуса<sup>1</sup>**

Шкала для начисления бонуса	Уровень измерения результата		
	Порог (80%)	План (100%)	Максимум (120%)
Процент бонуса за каждый уровень достижения цели	80%	100%	150%

<sup>1</sup> Плановый процент бонуса от годового оклада равен 50%.

навыкам обратной связи, организуя этот процесс силами кадровиков. Прежде всего, обратная связь должна быть регулярной: предоставляться раз в квартал, полугодие или год. Важно, чтобы оценка, данная руководителем, была конкретной и нацеленной на рабочее поведение сотрудника, а не на его личностные качества. Хорошо, если начальник сможет подкрепить каждую оценку подходящим фактом из деятельности подчиненного. И обязательно нужно дать возможность сотруднику высказаться и донести свое мнение. HR-менеджеры, ответственные за проведение процедуры, должны помочь руководителю составить график встреч с сотрудниками и организовать все так, чтобы они проходили с глазу на глаз в рабочее время в приспособленном для этого помещении. Также можно обеспечить руководителя типовым сценарием встречи, списком фраз, которые желательно использовать при оценке.

Для успешного внедрения KPI следует провести внутреннюю PR-кампанию: объяснить сотрудникам предназначение системы, механизм ее работы, преимущества для организации и персонала. Кроме того, нередко нужны специальные тренинги по управлению эффективностью как для кадровиков, внедряющих систему, так и для менеджеров всех уровней. Впоследствии подготовленные руководители и специалисты по персоналу смогут самостоятельно провести обучение рядовых сотрудников компании.

Все это требует не только определенных денежных вложений со

стороны работодателя (на тренинги, приглашение консультантов, автоматизацию процесса и т.п.), но и отвлечения людей от их основной работы.

Сам процесс создания и внедрения системы KPI нередко затягивается на несколько месяцев в зависимости от численности персонала, уровня ведения управленческого учета на предприятии, имеющихся ресурсов. К тому же он цикличен и повторяется каждый год, начинаясь установлением показателей и заканчиваясь их оценкой в конце данного периода с последующей выплатой премии на основе результатов. В связи с этим лучше не заниматься системой KPI вообще, нежели внедрить неудачно и тем самым дискредитировать ее в глазах сотрудников, которые при следующих попытках наладить работу системы будут относиться к технологии с недоверием.

Таким образом, преимущества, которые предприятие получает от использования технологии KPI, «перевешивают» ее недостатки. Особенно если учесть тот факт, что с последними можно бороться. Однако руководителям, планирующим применять у себя в организации показатели эффективности, следует обратить внимание на следующее. Затраты на внедрение технологии окупаются в первую очередь на средних и крупных предприятиях, где необходимо обеспечить прозрачность системы управления. В случае небольших компаний, где начальник может контролировать деятельность сотрудников без дополнительного сложного инструментария, затраты на внедрение могут себя не

оправдать либо вообще, либо по крайней мере в первые годы работы системы.