

ДИРЕКТОР ПОПРОСИЛ ВАС РАЗРАБОТАТЬ И ВНЕДРИТЬ СИСТЕМУ ПРЕМИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ КРІ. ЧТО ГЛАВНОЕ? НЕ ПАНИКОВАТЬ! :) СОЗДАТЬ РЕШИТЕЛЬНЫЙ НАСТРОЙ И ВЫПОЛНИТЬ ПОСТАВЛЕННУЮ ЗАДАЧУ ПОМОЖЕТ ПЛАН, В КОТОРОМ МЫ РАЗОБРАЛИ ПО ШАГАМ, ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ. ПО НАШЕМУ ОПЫТУ ИМЕННО ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ ПРОХОЖДЕНИЕ ВСЕХ ЭТАПОВ – ЗАЛОГ УСПЕШНОЙ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ.

Начальство велело разработать КРІ: план действий



А.В. Денисова,

канд. экон. наук, генеральный директор ООО «Драйвер перемен», специалист по управлению глобальным вознаграждением (GRP, Worldatwork), специалист по стратегическому планированию персонала (SWP, Human Capital Institute)

Если вы получили задание разработать и внедрить систему КРІ, для начала поинтересуйтесь, зачем это нужно руководству. Ответы могут различаться. Одни начальники уверены, что такая система оптимизирует расходы и помогает контролировать работу сотрудников. Другие отдают дань моде: раз конкуренты этим занимаются, надо попробовать и нам.

В любом случае объясните руководству, что цель КРІ – повысить результативность работников. Для этого им устанавливаются показатели, которые связаны со стратегией компании. Разработка и внедрение такой системы требуют не только наличия стратегии, но и донесения ее до сотрудников. То есть прежде чем внедрять КРІ, нужно сформулировать стратегию компании и разъяснить ее сотрудникам. Но этого недостаточно.

Система КРІ будет работать, если сотрудники участвуют в постановке своих показателей результативности. При этом руководителям следует регулярно анализировать достижение целевых уровней и корректировать действия подчиненных.

Система КРІ будет успешной, если сотрудники участвуют во всех ее этапах: разработка, внедрение и функционирование. Руководитель компании должен быть, как сегодня говорят, евангелистом – активным проповедником этого подхода. Ина-

■ КРІ (ключевые показатели эффективности, англ. Key Performance Indicators) – показатели деятельности подразделения (компании), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.

Технология разработки системы КРІ



■ **Фасилитация** – облегчение взаимодействия внутри группы, процесс оказания помощи в выполнении задачи, решении проблемы или достижении соглашения.

че система KPI превратится в номинальный инструмент и не повысит эффективность сотрудников и компании в целом.

Если руководитель не готов вкладывать время и силы в поддержку системы или вы видите, что проблему можно устранить другим способом, – предложите его.

Например, чтобы сократить расходы можно и нужно оптимизировать потери, изменить оргструктуру и бизнес-процессы. Премии можно привязать к регулярным метрикам, которые не нужно ежегодно устанавливать на основе стратегии, и т. д.

Иницируйте проект, только если руководитель готов активно участвовать в разработке KPI, понимает их цели и задачи.

Технология разработки системы KPI.

ЭТАП 1

ВЫЯСНЯЕМ ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ

ЭТАП 2

ИНИЦИИРУЕМ РАЗРАБОТКУ СИСТЕМЫ

На этом этапе нужно выбрать участников команды проекта.

Часто ее формируют из сотрудников HR-подразделения, но предпочтительнее кросс-функциональная команда. Это обеспечит наличие сторонников новой системы в каждом отделе и разностороннюю экспертизу.

Далее оцените, сможете ли вы самостоятельно провести проект или понадобятся консультанты. Если без помощи не обойтись, согласуйте бюджет расходов и проведите тендер среди провайдеров подобных услуг.

После этого руководитель издает приказ по основной деятельности о разработке и внедрении системы KPI, утверждает план-график проекта.

ЭТАП 3

ФОРМУЛИРУЕМ СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ

Стратегия – это детальное описание действий компании на долгосрочную перспективу (1–5 лет) в формате буклета или презентации. Стратегию разрабатывает или высшее руководство или отдельное подразделение, например стратегический департамент либо служба оргразвития. Если необходимо, привлечите к разработке стратегии консультантов.

ВАРИАНТ 1

В организации есть утвержденная стратегия.

Поздравляем! Вы сэкономили время и деньги. Переходите к следующему этапу.

ВАРИАНТ 2

В организации нет утвержденной стратегии.

Проектная группа иницирует разработку стратегии.

Это можно сделать на стратегической сессии – одно-, двух- или трехдневном мероприятии, в котором принимает участие ключевой персонал. Проводит его профессиональный фасилитатор.

ЭТАП 4

РАЗРАБАТЫВАЕМ ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ

Дерево целей (см. рис.) – это иерархия стратегических целей, их логическая последовательность.

Фрагмент дерева целей организации



Такая схема позволяет декомпозировать цели верхнего уровня и показать взаимосвязь между отдельными целями и показателями. Кроме того, каждый работник теперь может сам оценить свой вклад в выполнение стратегии компании, почувствовать значимость. Поверьте, это заметно повышает вовлеченность и мотивацию.

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

Компания пропускает разработку дерева целей

Иногда исполнителям устанавливают цели совместно с непосредственным руководством. В итоге цели и KPI оказываются не связаны со стратегией компании. Сотрудники получают возможность установить заведомо более легкие в достижении цели. Результат – неэффективная работа системы KPI: показатели определены, но результативность работы не растет.

ЭТАП 5

УСТАНОВЛИВАЕМ ЦЕЛИ РУКОВОДИТЕЛЯМ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

Цели компании обычно совпадают с целями ее руководителя, а цели функциональных направлений – с целями их руководителей.

СОВЕТ

Установите для каждого сотрудника не более пяти целей (показателей).

Если целей больше, внимание рассеивается – исполнитель выбирает наиболее легкие показатели, достижение остальных – воля случая. Попросите руководителей расставить приоритеты и выберите пять наиболее важных целей. Каждый показатель должен отражать отдельную цель.

На основе расставленных приоритетов установите веса показателей. Они будут отражать относительную важность каждого KPI для выполнения стратегии.

Цели устанавливаются по правилам.

1. Показатели должны быть измеримыми, конкретными, достижимыми и ограниченными во времени. В нашей стране показатели эффективности обычно устанавливают на год.
2. Показатели не должны дублировать друг друга.
3. Показатели не должны противоречить друг другу.

Разработайте для сотрудника карту целей. Это план действий на год. Поэтому после того как сформулируете цели и показатели, укажите сотруднику, как он может их достичь. Это поможет выполнить поставленные цели и повысит эффективность системы KPI.

ЭТАП 6

РАЗРАБАТЫВАЕМ ФИНАНСОВУЮ МОДЕЛЬ ПРЕМИРОВАНИЯ

Финансовая модель включает:

- уровни достижения показателя;
- процент премии за каждый из уровней;
- целевой процент премии от оклада для каждой категории сотрудников.

Эту модель вы отразите потом в карте KPI.

Подходы к разработке модели премирования бывают разные.

Подход 1. Использовать один уровень достижения показателя.

ПРИМЕР

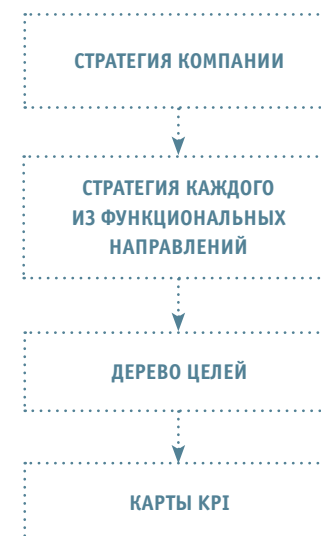
Руководитель службы персонала получает цель «снизить текучесть до 15%». Установлен один целевой уровень – 15%. Если сотрудник его достигнет, получит целевой процент премии по данному показателю. Не достигнет, увы – не получит.

Это простой подход. На практике все чаще используют более гибкий вариант.

Подход 2. Показатели оценивают по трем уровням: минимум, цель, максимум.

ПРИМЕР

Минимальный показатель текучести, при котором директор готов премировать руководителя HR-службы, – 18%, целевой 15%, максимальный 10%. Если сотрудник



ЭТАП 7

СОСТАВЛЯЕМ КАРТЫ КРІ

Финансовую модель премирования нужно отразить в картах KPI (приложение 2).

Карты составляют на всех сотрудников – от гендиректора до исполнителей.

ЭТАП 8

ОФОРМЛЯЕМ ДОКУМЕНТЫ

Премиальную систему на основе KPI следует зафиксировать в локальном нормативном акте, например в положении о премировании или положении об оплате труда. В этом документе вы отражаете основные элементы системы KPI:

- как и кем устанавливаются KPI,
- на какой период ставятся цели,
- процент целевой премии от оклада,
- уровни достижения цели,
- сроки выплаты премии,
- механизм расчета премиальных,
- случаи неначисления премии и др.

СОВЕТ

Не указывайте в локальном акте конкретные показатели премирования для каждого сотрудника

Избегайте излишней детализации, иначе в документ постоянно придется вносить изменения. Конкретные показатели зафиксируйте в личных картах KPI. Не забудьте ознакомить с ними сотрудников под подпись.

ЭТАП 9

ПИАР ПРОЕКТА

К сожалению, HR-службы уделяют мало внимания пиару таких нововведений. Сотрудники саботируют хорошо разработанную систему KPI и в результате она не оправдывает ожиданий руководства. Помните, важно не только планировать изменения, но и сопровождать их внедрение. Если сотрудники поймут, как работает система KPI, какие преимущества она дает, сопротивление изменениям уменьшится и внедрять систему будет легче. На этом этапе:

1. Обучите руководителей.

Они должны научиться отвечать на вопросы сотрудников, грамотно ставить показатели, давать обратную связь по достижению целей.

2. Подготовьте печатные материалы, в которых кратко опишите суть системы. Например, буклеты, флаеры, плакаты.

3. Создайте на внутреннем портале раздел о новой системе премирования.

Но помните, грамотно разработать и внедрить систему - половина успеха. Много зависит от того, как будут работать с KPI сотрудники и прежде всего руководители всех уровней. Нужно не только обучить их работать, но и облегчить эту работу. Например, можно автоматизировать мониторинг показателей. Каждый сотрудник будет видеть, насколько он или его подчиненные выполнили целевой уровень показателя эффективности, и приложит дополнительные усилия, если цель не достигнута.

ПРИМЕР

Можно создать так называемые приборные панели управления – набор диаграмм, которые показывают процент выполнения запланированных показателей.

И конечно же после того как разработаете и внедрите систему KPI, вам нужно будет постоянно поддерживать ее работу.

Приложение 1. Пример сценария стратегической сессии для разработки стратегии компании (фрагмент)

Шаблон документа – на pro-personal.ru/docs

Блок программы	Содержание	Время
Открытие	Цели и задачи программы Содержание программы: общая панорама	15 мин
	Разогрев участников для включения в работу	10–15 мин
Презентация	Презентация коммерческого блока	45 мин
	Обсуждение презентации	25 мин
Кофе-брейк		15 мин
Анализ текущей ситуации	Разогрев участников для включения в работу	5 мин
	SWOT-анализ	67 мин
Создание видения	Формирование видения компании через два года	70 мин
Перерыв		60 мин
Поиск решений	Разогрев участников для включения в работу	5 мин
	Барьеры в достижении целей компании	25 мин
	Разработка стратегических инициатив для преодоления барьеров	60 мин
Кофе-брейк		15 мин
Планирование действий	Создание плана действий для внедрения стратегических инициатив	60 мин
Подведение итогов	Подведение итогов Оценка дня	20 мин

Электронный журнал «Справочник кадровика»

- Рекомендации от ведущих экспертов всегда под рукой!**
- Современные технологии для вашей уверенности в своих решениях**

Попробуйте сами – закажите **бесплатный демодоступ** на сайте: <http://e.spravkadroverka.ru/>

© рп.хос.рв / Фото: Д.С. Поддженника

«АКТИОН» МЦФЭР

Реклама

Приложение 2. Пример карты КРІ специалиста по маркетингу (фрагмент)

№ п/п	Цель	Показатель КРІ	Вес	Формула расчета	Уровень измерения результата			Мероприятия
					порог 80%	план 100%	максимум 120%	
1	Увеличить маржинальность продукции	Маржа, %	30%	$(\text{Цена продажи} - \text{Себестоимость}) / \text{Цена продажи} \times 100\%$, %	X	X	X	Провести анализ цен, дать реалистичный прогноз
2	Повысить удовлетворенность клиентов	Процент удовлетворенности клиентов	20%	По результатам опроса	X	X	X	Провести опрос клиентов. Утвердить план работ по устранению замечаний
3	Вывести рынок в Азиатский регион	Доля рынка, %	10%	По результатам исследований	X	X	X	Подготовить кампанию по выходу на рынок Азиатского региона. Провести маркетинговые исследования в регионе
4	Увеличить узнаваемость бренда	Узнаваемость бренда, %	10%	По результатам исследований	X	X	X	Разработать стратегию брендинга. Разработать стратегию работы в соцсетях
5	Выполнить план маркетинговых мероприятий	% выполнения мероприятий	30%	Кол-во фактически выполненных мероприятий / Кол-во плановых мероприятий	X	X	X	