

Трудности и ошибки, возникающие при внедрении системы вознаграждения по целям и КПЭ

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся ошибки, снижающие эффективность системы вознаграждения и препятствующие успешному внедрению

1. Отсутствие постановки и декомпозиции целей.

В некоторых российских компаниях не проведена декомпозиция целей компании до уровня сотрудника. Определены только финансовые цели компании. При этом:

1) вознаграждение сотрудника зависит только от целей компании, например, связано с показателем «прибыль компании».

В таком случае у рядового сотрудника не возникает мотивации на рост результативности, поскольку выполнение его работы незначительно влияет на прибыль компании.

Проведите декомпозицию цели «рост чистой прибыли предприятия» до уровня подразделений, а затем на уровень сотрудника и вы получите цели на которые непосредственно влияет линейный руководитель или специалист..

2) связывают вознаграждение сотрудника с выполнением функций (т.е. KPI-ключевые показатели эффективности определяют выполнение функций). Но за выполнение функций сотрудник получает оклад, премия же должна выплачиваться за результат.

2. Размытость целей, поставленных сотруднику

Неточные формулировки целей приводят к сложности определения показателей и их критериев. Например, когда HR-менеджеру ставится цель «совершенствование системы мотивации», возникает много вопросов: материальная или нематериальная мотивация имеется в виду, что означает в данном случае совершенствование (серьезные изменения или легкая корректировка) и т.д.? Когда цель размыта, разработать КПЭ становится затруднительно.

3. Несоответствие целей принципу SMART

Цели должны соответствовать принципу SMART :

S-специфические для предприятия

M- измеримые

A- достижимые

R- релевантные, важные

T – ограниченные временем

Однако достаточно часто в компании сотрудникам ставятся цели, которые не соответствуют одному или нескольким обязательным условиям SMART: они могут быть недостижимыми или сотрудник не может повлиять на их выполнение, либо их невозможно измерить и т..д.

Например, сложно измерить цель для руководителя HR-службы «совершенствование корпоративной культуры», в данном случае необходимо конкретизировать задачу.

Цель для руководителя службы персонала - удовлетворенность топ-менеджеров на 100% - практически недостижима, т.к. достичь полной удовлетворенности всех топ-менеджеров нереально.

Цель «повышение чистой прибыли» для руководителя отдела продаж **производственного предприятия** можно назвать нерелевантной, т.к. он не может повлиять на себестоимость изготовленной продукции.

При постановке нереальных сроков может создаваться ситуация, при которой сотрудник понимает, что ему все равно не выполнить задачу вовремя и начинает работать не в полную силу. Либо, наоборот, напрягается изо всех сил, получая в результате стресс и негативное отношение к руководителю, установившему такие сроки. В первом случае получаем демотивацию в краткосрочном периоде, во втором - в будущем.

4. Отсутствие у разработчиков системы вознаграждения по KPI знания бизнеса и системного подхода.

Еще Э. Голдратт говорил о том, что «сумма глобального оптимума не равна сумме локальных оптимумов»

1. Показатели должны стимулировать части системы делать то, что хорошо для системы в целом.
2. Показатели должны быть разработаны с учетом взаимодействия подразделений (отделов) между собой и их влияния на общий результат системы.

То есть, цель состоит не в улучшении одного отдельного показателя в конкретном подразделении. Например, для производственного подразделения цель – не рост производительности труда, а уменьшение операционных расходов при одновременном сокращении запасов и увеличении выработки.

Рассмотрим пример, в котором проявляется бездумное следование взгляду, что при уменьшении всех запасов компания получает положительный эффект.

Следуя данному утверждению, некоторые компании начали измерять запасы в конце месяца и награждать или наказывать руководителей в зависимости от минимизации

запасов. Что получилось? Склады стали отказывать поставщикам в приеме товара в последние пять дней месяца (иногда поставщики изумлялись – почему заведующий складом не берет продукцию даже при предложенных скидках). В результате, при отсутствии необходимых запасов (сырья) производственная линия останавливалась. Но поскольку производству нужно было в любом случае выполнить план, возникали авралы и сверхурочные. Чаще всего это приводило к задержке в выполнении заказов и росту фонда оплаты труда.

Система вознаграждения по KPI без учета имеющихся или возникающих ограничений и игнорирующая влияние на результат всей компании приводит к печальным результатам.

Еще один пример использования показателя: цена закупки.

При применении этого показателя при вознаграждении менеджера по закупке он старается приобрести товар по более низкой цене, чтобы выполнить KPI и получить премию. Но при этом товар может быть более низкого качества. Эту проблему мы можем решить, добавив показатель качества.

Но как оказывается этого недостаточно: при приобретении продукта мы должны учитывать не только закупочную цену, но и так называемую стоимость владения (все затраты на установку, обучение персонала + период окупаемости).

Обычно в системе вознаграждения менеджера по закупке применяется только показатель закупочной цены. В таком случае ему выгоднее приобрести товар с низкой закупочной ценой, но высокой стоимостью владения для предприятия (поскольку это уже не его показатель, а другого подразделения).

Хотя скорее всего для компании выгоднее приобрести товар по высокой покупной цене но с более низкой стоимостью владения.

То есть, как вариант мы должны применять для премирования не закупочную цену, а совокупную стоимость владения (покупная цена + все затраты на установку, обучение персонала + период окупаемости).

Существует множество «подводных камней» применения KPI с точки зрения их применения и последующего влияния на результаты бизнеса. Различные «подводные камни KPI» мы разбираем подробно в моем 5 –дневном курсе. Подробнее <http://www.elenavetl.ru/authorcourse/>

5. Отсутствие статистики или динамики измеряемых показателей.

Занижение плановых значений показателей приводит к их перевыполнению, что соответственно ведет к росту фонда оплаты труда. Завышение плановых значений приводит к недостижимости целей и как следствие к демотивации сотрудников.

Оптимальные цифры можно получить с помощью анализа статистических данных и с учетом динамики их изменения.

6. Отсутствие поддержки руководителя при достижении сотрудником целей, выполнении задач.

Руководитель должен понимать, что наличие у него в подразделении сотрудников, не выполняющих цели и задачи, говорит об его управленческой некомпетентности и неэффективности как менеджера. Поскольку невыполнение сотрудниками поставленных задач приводит к невыполнению целей подразделения.

Задача менеджеров по персоналу - своевременно организовать тренинг, направленный на обучение руководителей навыкам постановки целей и эффективного взаимодействия с сотрудниками. Такое обучение необходимо провести после разработки показателей, но перед внедрением системы. Однако если и после обучения у руководителя возникают проблемы, то нужно выяснить причины: сопротивление руководителя, его неспособность к обучению или некомпетентность сотрудников и далее принять необходимые решения для изменения ситуации.

7. Отсутствие диалога с сотрудником в процессе выполнения целей и обсуждения выполненных целей и KPI

Необходимо проводить мониторинг деятельности сотрудника в течение всего периода выполнения целей, обсуждать текущие результаты деятельности, давать правильную обратную связь и в случае необходимости оказывать ему поддержку, например, провести его обучение или обеспечить необходимыми ресурсами для выполнения целей.

8. Формальное проведение процедуры оценки по результатам.

В некоторых компаниях никакого выяснения причин не выполнения сотрудниками целей и показателей не происходит. Сотрудника просто автоматически лишают премии.

Рекомендую провести анализ причин невыполнения поставленных целей и разработать действия и устранить их, чтобы предотвратить повторение подобной ситуации в будущем.

9. Не прописаны критерии измерения целей и KPI, субъективизм руководителя при оценке результатов.

При отсутствии четких критериев измерения руководитель субъективно определяет, насколько выполнена цель. Чаще всего это происходит при оценке трудноизмеримых целей сотрудников поддерживающих подразделений.

10. Постоянная смена целей, KPI и плановых значений показателей

Изменение целей и показателей должно происходить до начала отчетного периода, о всех изменениях сотрудник должен быть поставлен в известность. Нельзя допускать смену целей в расчетном периоде, так как частая смена показателей или их плановых значений (особенно в расчетном периоде) может привести к демотивации сотрудников.

11. Невыполнение руководством своих обязательств по размеру вознаграждения

Такая ситуация приводит к демотивации и уходу сотрудников из компании. Возникает недоверие к руководителю и к самой системе. В дальнейшем как бы впоследствии вы не совершенствовали систему вознаграждения, вы не получите ожидаемого эффекта от ее внедрения.

12. Некомпетентность руководителей: непонимание и отсутствие убежденности в результативности данной системы.

Такое отношение к системе вызывает у сотрудников достаточно сильное противодействие ее применению. Использование КПЭ и измерение их выполнения способствует росту ответственности руководителей и сотрудников, что часто является причиной сопротивления при ее внедрении. Ведь ранее невыполнение поставленных задач можно было оправдать отсутствием поставленных целей, не точно определенными сроками, внешними причинами или перенести ответственность на коллег других подразделений.

Решение проблемы: в обучении руководителей и в проведении презентации, при проведении которой нужно подробно описать преимущества системы конкретно для данного предприятия. Поэтому рекомендуется начинать ее внедрение с проведения корпоративного семинара для руководителей и рабочей группы, который вы можете провести сами или пригласить профессионального бизнес-тренера. Вы можете выбрать нужную для вас программу обучения: <http://www.elenavetl.ru/programmy/>. Заказать корпоративное обучение вы можете по e-mail: seminar@sky.ru

Только имейте в виду, что если вы сами будете проводить семинар, а в компании есть сопротивление, то весь имеющийся негатив выплеснется именно на вас. Облегчите для себя ситуацию и пригласите внешнего тренера, пусть он не только даст методологию, проведет практическую работу, но и поработает с сопротивлением....

13. Отсутствие поддержки генерального директора компании

Если инициатива по разработке и внедрению системы вознаграждения по KPI идет со стороны директора по персоналу или руководителя отдела компенсации и мотивации, а при этом генеральный директор не оказывает поддержки в реализации данного проекта, вряд внедрение будет успешным.

Поскольку эта система достаточно жесткая: вознаграждает за рост результативности и наказывает за ее снижение; многие руководители, видя, что генеральный не особо заинтересован во внедрении данной системы оплаты труда, включают мощное сопротивление изменениям. Проект тормозится, не внедряется вовремя, а иногда от него приходится отказаться совсем, при этом виновным становится организатор и инициатор проекта, например, директор по персоналу.

14. Разработка целей и KPI без их дальнейшего пересмотра.

Необходимо пересматривать цели подразделений и сотрудников в соответствии с изменениями внешней среды, стадии жизненного цикла, размера компании, уровня развития системы управления, финансовых, кадровых, технологических ресурсов (всего, что может повлиять на изменение целей компании).

15. Отсутствие опыта в разработке системы оплаты труда

Часто в российских компаниях встречается следующая ситуация: директору по персоналу, руководителю отдела компенсации или ОТИЗ ставится задача разработки системы вознаграждения по KPI. При этом руководитель ранее не имел никакого опыта выполнения подобного проекта. Конечно, он осведомлен, имеет общее представление о методике, так как прочитал ряд статей и 1-2 книги на эту тему. Но часто этого оказывается недостаточно для внедрения эффективной и работающей системы вознаграждения, так как нужен практический опыт разработки и внедрения. А поскольку его нет, начинаем учиться на собственных ошибках и проводим тестирование разработанной системы на сотрудниках.

Разработали, протестировали, результатов не получили, решили усовершенствовать, и снова не получили ожидаемого эффекта. Решили сходить обучиться на открытом семинаре, который может не учитывать вашу специфику. В результате время потеряно, да и у сотрудников уже возникло негативное отношение к полученной системе вознаграждения по KPI (причина негатива не в том, что система не работает, а в некомпетентных решениях разработчиков).

Я не призываю вас нанимать консультантов, которые все сделают за вас «под ключ»: дорого, да и специалисты компании не получают нужного опыта. И в дальнейшем при необходимости не смогут правильно и своевременно внести нужные изменения.

Я думаю, не стоит уходить в крайности: все делать самостоятельно самим или все делать консультантам....

Есть наиболее оптимальное на мой взгляд решение: всю работу выполняет рабочая группа компании под руководством консультанта, который оказывает необходимый уровень поддержки. Компания в результате такого сотрудничества получает несколько преимуществ: более низкую сумму проекта плюс обучение специалистов и необходимые практические навыки для разработки, а также меньше ошибок и более короткий срок разработки.

Подробно познакомиться с примером стандартного проекта вы можете: <http://www.elenavetl.ru/bsckpi/> (возможен также совсем малобюджетный вариант с минимальным количеством часов поддержки).

Наш гибкий подход к сотрудничеству позволяет выработать наиболее оптимальный вариант для вашей компании в соответствии с потребностями и спецификой вашей компании. Мы заинтересованы во внедрении эффективной системы вознаграждения и успехе вашего бизнеса.

Ваши пожелания и вопросы присылайте по e—mail: seminar@sky.ru