

Ошибки, возникающие при внедрении системы вознаграждения по целям и КПЭ

Именно ошибки приводят к отсутствию ожидаемых результатов от внедрения и даже к негативным последствиям для бизнеса. Можно потратить ресурсы: финансовые и человеческие на внедрение этой системы, а результата не будет и в таком случае ROI становится отрицательным.



Рассмотрим наиболее часто встречающиеся ошибки, снижающие получение ожидаемых результатов от внедрения данной системы.

1. Отсутствие постановки целей

Достаточно часто я слышу от HR-директоров, что им ставится задача «разработать KPI» на каждую должность в соответствии с функциями, но при этом в компании нет сформулированных целей. KPI – это показатель измерения цели, задачи, направленной на результат его деятельности. Возможно, что один из показателей будет определять качество выполняемой функции (у сотрудника), но KPI руководителей в любом случае должны исходить из поставленных целей, ориентированных на результат.

2. Отсутствие декомпозиции целей

В некоторых компаниях в матрице целей сотрудника одним из показателей является показатель «чистая прибыль предприятия». Это указывает на то, что в компании не проведена декомпозиция целей до уровня сотрудника, поскольку «чистая прибыль предприятия» - показатель генерального директора. В данном случае необходимо провести декомпозицию цели «рост чистой прибыли предприятия» до уровня сотрудника.

3. Размытость целей, поставленных сотруднику

Неточные формулировки целей приводят в 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.

4. Несоответствие целей принципу SMART

Достаточно часто в компании ставятся цели, которые не соответствуют одному или нескольким обязательным условиям SMART: они недостижимые, нерелевантные (сотрудник не может повлиять на их выполнение), их невозможно измерить, ставятся нереальные сроки их выполнения.

Например, невозможно 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. вряд ли он 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 он начинает работать не в полную силу. Либо он, наоборот, напрягается изо всех сил, получая в результате стресс и отрицательное отношение к руководителю, установившему такие сроки. В первом случае получаем демотивацию в краткосрочном периоде, во втором - в будущем.

5. Отсутствие статистики или динамики измеряемых показателей

Занижение плановых значений показателей приводит к их перевыполнению, что соответственно ведет к росту 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 проблемы сотрудника, связанные с выполнением задач, говорят о его некомпетентности и неэффективности как менеджера. Задача менеджеров по персоналу - своевременно организовать тренинг, направленный на обучение руководителей методам 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 личностные причины: сопротивление или необучаемость (во втором случае желательна замена руководителя).

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 и в случае необходимости оказывать ему поддержку, например, обеспечивать сотрудника необходимыми ресурсами для выполнения целей. Также важно обсуждение итогов выполнения показателей.

8. Формальное проведение процедуры оценки по результатам

Во время оценки следует провести анализ причин невыполнения поставленных целей и разработать действия, которые могли бы предотвратить повторение подобной ситуации в будущем.

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

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

10. Постоянная смена целей, KPI и плановых значений показателей

Изменение целей и показателей должно происходить до начала отчетного периода, обо всех изменениях сотрудник должен быть поставлен в известность. Нельзя допускать смену целей в расчетном периоде.

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. Как бы впоследствии не усовершенствовалась система мотивации и вознаграждения, вряд ли удастся получить ожидаемый эффект.

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 или размытостью поставленных целей, непониманием со стороны сотрудника, неопределенностью сроков и т.д. Решение проблемы – в обучении руководителей и презентации, на которой нужно подробно описать преимущества системы конкретно для данного предприятия. Поэтому рекомендуется начинать ее внедрение с проведения корпоративного семинара для топ-менеджеров.

13. 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).

14. Отсутствие обучения линейных руководителей при внедрении данной системы

Часто система оплаты по результатам деятельности на основе KPI внедряется на основе Положения и Приказа без обучения и разъяснения линейным руководителям и сотрудникам сущности и алгоритма данной системы. Это может привести:

- отсутствию понимания у сотрудников сути применения KPI в компании;
- непониманию сотрудниками зависимости их результативности от вознаграждения и как следствие отсутствие мотивации на выполнение поставленных задач;
- возникновению сопротивления данной системе процессу внедрения и применения и как следствие отсутствие значительных результатов в компании при внедрении данной системы.

Если вы хотите достаточно быстро и без ошибок внедрить систему вознаграждения на основе KPI, вы можете приобрести «Практическое руководство по разработке системы вознаграждения по результатам деятельности. Библиотека целей и KPI». В практическом руководстве подробно описаны пошаговые действия, которые необходимо выполнить для успешного внедрения системы вознаграждения по результатам....

Представлена Библиотека целей и KPI, которая поможет Вам разработать KPI – ключевые показатели эффективности для вашей компании, ваших подразделений и сотрудников. Библиотека KPI включает около 300 показателей для оценки результативности деятельности руководителей и сотрудников.

Более подробно информацию о Руководстве вы можете получить на сайте автора, пройдя по ссылке <http://www.seminar.sky.ru/schoolhr.htm>