

УДК 338.2

КРІ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Е.В. Горшенина, руководитель учебно-методического отдела ООО «ИнтерКонсалт», д.э.н., профессор

В статье изложена общая характеристика системы КРІ и мотивации персонала на базе КРІ. В том числе рассмотрены следующие вопросы: истории появления КРІ; современные трактовки понятия «КРІ»; неточности перевода термина «КРІ»; группы показателей и их формулировки в рамках системы КРІ; виды мотивации персонала; мотивация персонала на базе КРІ.

The article describes the general characteristics of the KPI system and staff motivation based on KPI. In particular, the following issues are considered: the history of the appearance of KPIs; modern interpretations of the concept of "KPI"; inaccuracies in the translation of the term "KPI"; groups of indicators and their formulations within the KPI system; types of staff motivation; staff motivation based on KPI.

Ключевые слова: КРІ, ключевые показатели деятельности, показатели результативности, показатели эффективности, решающие показатели, неключевые показатели деятельности, мотивация персонала на базе КРІ, матрица КРІ.

Keywords: KPIs, key performance indicators, performance indicators, performance indicators, decisive indicators, non-key performance indicators, staff motivation based on KPI, KPI matrix.

Введение

В настоящее время часто используют термин КРІ для обозначения показателей, применяемых для оценки сотрудников. Это не верно. КРІ – это не система мотивации.

КРІ разрабатываются для оценки реализации стратегии и принятия управленческих решений, но могут использоваться и для построения системы мотивации персонала на базе КРІ при соблюдении ряда условий.

Построение системы мотивации персонала на базе ключевых (КРІ) и неключевых (PI) показателей деятельности означает, что все показатели мотивации выстроены в соответствии со стратегией и стратегическими целями на основе BSC (сбалансированной системы показателей). Другими словами, это показатели, которые «работают» на определённые стратегические цели организации в соответствии со стратегией этой организации.

Существующую методику определения результатов деятельности и создания механизмов определения денежного вознаграждения сотрудников называют системой мотивации на базе КРІ.

1. KPI: историческая справка

Основателем системы KPI считается Питер Фердинанд Друкер (1909–2005) – один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Именно Питер Друкер в 1954 году выдвинул концепцию управления по целям (Management by Objectives – MBO). Питеру Друкеру принадлежат слова «Стратегия без метрик – просто желание. Метрики, которые не соответствуют стратегическим целям, – пустая трата времени». Питер Друкер также предложил систему метрик и показателей для бизнеса [4].

Несмотря на то, что идеи определения KPI к настоящему времени используют очень многие управленческие концепции, почти до конца 90-х система KPI не получала широкого распространения.

Подходящие технологии для эффективного использования KPI сложились только к концу 90-х – началу 2000-х годов. Это – офисные пакеты, системы CRM, системы бизнес-аналитики и другие инструменты. Кроме того, бизнес стал более сложным и понадобились многокритериальные оценки, а также новые обоснования для системы мотивации сотрудников.

С конца 1990-х годов и до настоящего времени самой популярной в мире из всех концепций, применяющих KPI, стала сбалансированная система показателей (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана и Дэвида Нортон [5].

Следует признать, что толчок к развитию KPI дали именно труды Роберта Каплана и Дэвида Нортон [5]. Они разработали сбалансированную систему показателей (BSC), которая включает в себя финансовые и нефинансовые перспективы (составляющие). KPI – это звено между концепцией BSC и практикой её внедрения в конкретной организации. За короткое время BSC получила распространение более, чем в 50% американских компаний, а затем завоевала и остальной мир.

2. KPI: трудности перевода и группы показателей

KPI (key performance indicators) – применяются повсеместно во всём мире. Несмотря на это понятия KPI до сих пор не определено со всей точностью. Результатом этого являются многочисленные ошибки при применении методики построения KPI на основе BSC [1].

Следует отметить, что имеют место значительные неточности при переводе термина на русский язык. Так термин KPI (key performance indicators) во многих источниках переводится как «ключевые показатели эффективности». Однако «performance» при переводе имеет много значений – «производительность»,

«исполнение», «эффективность», «выполнение», «деятельность». Точно и дословно перевести «key performance indicators – KPI» не представляется возможным, хотя смысл понятен.

Наиболее точно отражает смысл следующее определение: KPI – это ключевые показатели деятельности (key performance indicators) [1].

В современной экономической практике аббревиатура слов «key performance indicators» используется в двух равнозначных вариантах: KPI и KPIs (s указывает на множественное число), хотя наиболее часто используют KPI.

KPI – ключевые показатели деятельности (key performance indicators) – это система измерения для достижения стратегических целей любого бизнеса, звено между концепцией BSC и практикой её внедрения в конкретной организации [3]. Важно понять, что изначально KPI не предназначались для построения системы мотивации персонала.

Каждая организация, разрабатывающая KPI, должна определить для себя группы показателей, входящих в KPI. Причём, для каждого направления деятельности должна использоваться своя комбинация показателей KPI с учётом задач и процессов. В зависимости от направления деятельности организации, это могут быть показатели результативности, эффективности, качества и многие другие [3].

По мнению автора один из универсальных вариантов – разделение ключевых показателей деятельности (KPI) три группы – KWI, KRI, KEI, а также выделение группы неключевых показателей (PI) [1]:

- 1) KPI – ключевые показатели деятельности (key performance indicators):
 - KWI – ключевые решающие показатели (key winning indicators),
 - KRI – ключевые показатели результативности (key result indicators),
 - KEI – ключевые показатели эффективности (key efficiency indicators),
- 2) PI – неключевые показатели деятельности (performance indicators).

KWI – ключевые решающие показатели (key winning indicators) – это наиболее важные показатели для сегодняшнего и завтрашнего успеха (табл. 1). Они охватывают текущий и будущий периоды и ориентированы на улучшение результата. KWI определяют для того, чтобы была возможность быстро среагировать на негативное развитие ситуации, связанное со стратегическими целями компании, и предпринять действия, чтобы исправить данное развитие событий [1].

KRI – ключевые показатели результативности (key result indicators) – это показатели, которые отражают степень достижения запланированных

результатов (степень достижения поставленных целей) и отслеживаются после завершения периода, постфактум (табл. 1). KRI определяют для того, чтобы посмотреть на прошедший период с точки зрения его результативности в целом. При этом исправить в периоде, за который рассчитаны исследуемые KRI, ничего уже нельзя, есть возможность только констатировать факты и сделать выводы на будущее [1].

KEI – ключевые показатели эффективности (key efficiency indicators) – это показатели, которые отражают уровень эффективности вида деятельности (уровень затрат ресурсов на единицу результата) и отслеживаются после завершения периода, постфактум (табл. 1). KEI определяют для того, чтобы посмотреть на прошедший период с точки зрения его эффективности в целом. При этом исправить в периоде, за который рассчитаны исследуемые KEI, ничего уже нельзя, есть возможность только констатировать факты и сделать выводы на будущее [1].

PI – неключевые показатели деятельности (performance indicators). Это вспомогательные показатели, которые охватывают прошлые, текущие и будущие периоды, используются по требованию (табл. 1). PI определяют для того, чтобы иметь «под рукой» важные для текущей работы индикаторы «здоровья» процесса, которые сами по себе не столь важны для системы в целом, но помогают отдельным сотрудникам мониторить ситуацию на своем уровне [1].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика показателей деятельности организации

	КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ KPI			НЕКЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
	KWI – решающие показатели	KRI – показатели результативности	KEI – показатели эффективности	PI – показатели деятельности
О чём говорят?	Как можно улучшить результат	О положении дел в целом – степень достижения запланированных результатов	О положении дел в целом – уровень эффективности	Указывают на то, что следует делать
Что отражают?	Наиболее важные для сегодняшнего и завтрашнего успеха в аспекте организационной деятельности	Результаты многих видов деятельности и дают представление о правильности направления движения	Результаты многих видов деятельности и дают представление о правильности направления движения	Характеристики всех видов деятельности для организации в целом и для каждого её подразделения, департамента или отдела



Какой период времени охватывают?	Текущий и будущий периоды	Прошлый период	Прошлый период	Прошлые, текущие и будущие периоды
Как часто отслеживаются?	С периодичностью, достаточной для исправления ситуации Например, каждый час или ежедневно или еженедельно	Постфактум Например, ежемесячно или раз в квартал	Постфактум Например, ежемесячно или раз в квартал	В зависимости от показателя – ежедневно/ еженедельно/раз в месяц, раз в квартал или с другой периодичностью
Как часто пересматриваются ?	Раз в месяц или раз в три месяца	Один раз в 6 или 12 месяцев	Один раз в 6 или 12 месяцев	В зависимости от показателя – раз в месяц / один раз в 6 / один раз в 12 месяцев
Количество показателей?	Не более 10	Не более 10	Не более 10	Не более 70 – организация, 25 – подразделение/процесс
Для кого предназначены?	Для сотрудников, участвующих в повседневном менеджменте	Для членов правления, акционеров, руководителей подразделений, топ-менеджеров	Для членов правления, акционеров, руководителей подразделений, топ-менеджеров	По требованию
Как связаны с критическими факторами успеха?	Влияют на наиболее значимые	Влияют на наиболее значимые	Влияют на наиболее значимые	Влияют на наиболее значимые
Как связаны с перспективами BSC?	Охватывают перспективы BSC	Охватывают перспективы BSC	Охватывают перспективы BSC	Охватывают перспективы BSC
Примеры показателей	KWI – Выполнение графиков доставки / ежедневно KWI – Жалобы на проданную единицу продукции / еженедельно	KRI – Темп роста чистой розничной прибыли / ежемесячно KRI – Доля закрытых по нормативу рекламаций / ежемесячно	KEI – Производительность труда по операционным зонам / ежемесячно KEI – Прибыль в расчёте на одного сотрудника / ежемесячно	PI – Число совещаний по передаче опыта / раз в квартал PI – Процент совместителей/подрядчиков в общем числе сотрудников / раз в квартал

Количество показателей (табл.1), определено в соответствии с принципом Парето (или правилом 80/20). Суть принципа – только 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий реализуют лишь оставшиеся 20% деятельности [3].

Следует отметить, что важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации сотрудников играют как ключевые показатели деятельности (KPI), так и неключевые (PI), которые могут быть использованы для построения системы мотивации сотрудников.

3. Мотивация персонала на базе КРІ

По статистике 5% сотрудников организации всегда работают хорошо, 5% сотрудников всегда работают плохо. А остальные 90% сотрудников необходимо мотивировать, так как они нуждаются в правильной постановке целей и задач с обязательным контролем их исполнения. Именно на эти 90 % и ориентирована система мотивации.

Единой классификации видов мотивации персонала не существует. Различают разные виды мотивации: материальная, нематериальная, положительная, отрицательная, внешняя, внутренняя, индивидуальная, коллективная и др. Но выделяют два основных вида мотивации: материальная и нематериальная (рис. 1).

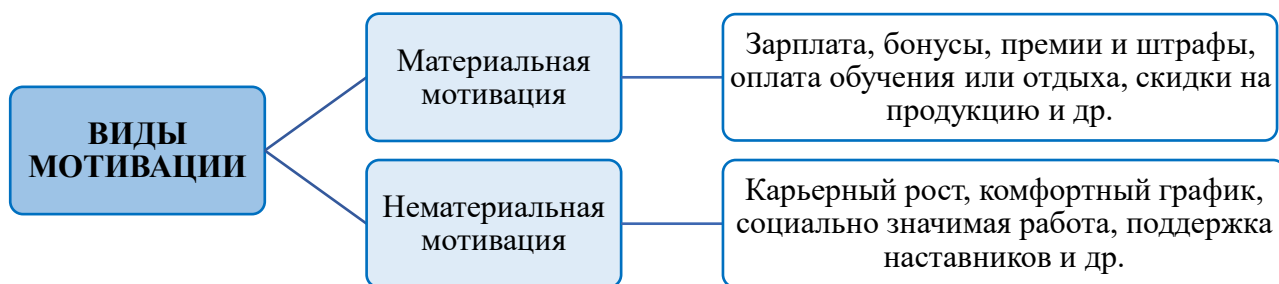


Рисунок 1 – Основные виды мотивации персонала

Внедрение системы мотивации с помощью КРІ требует особых знаний у руководителей организации, т.к. используется система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы.

Система мотивации персонала на базе КРІ формируется из трех основных частей: константной части, переменной части и нерегулируемых премий (рис. 2).

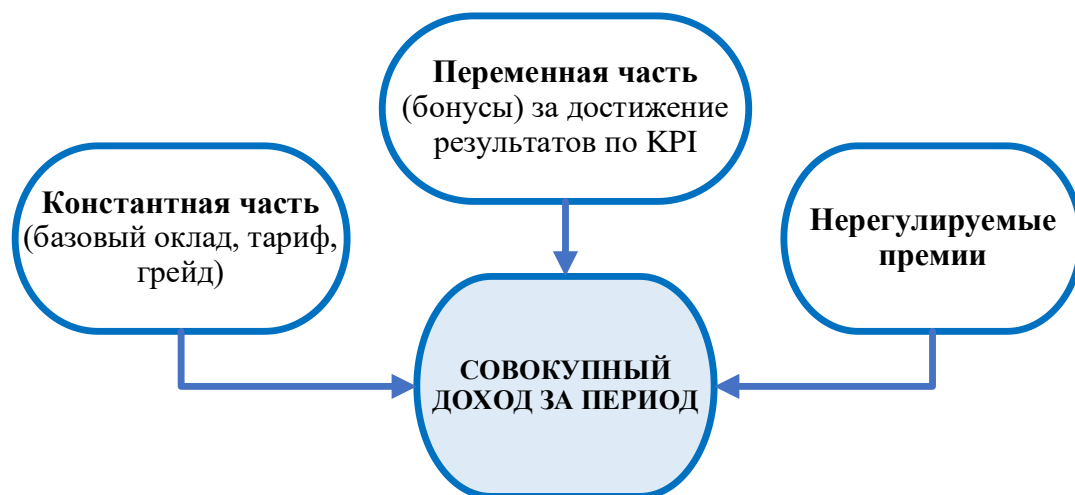


Рисунок 2 – Структура формирования системы мотивации персонала на базе KPI [2]

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов в рамках выполнения стратегических целей организации.

Как использовать систему KPI для разработки системы мотивации? Важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации играют ключевые показатели результативности (KRI) и эффективности (KEI), а также неключевые (PI) показатели деятельности, которые не входят в систему KPI. Не рекомендуется использовать для мотивации сотрудников ключевые решающие показатели (KWI).

Показатели системы KPI, используемые для мотивации, должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части – экономически обоснованы. Оценка выполнения KPI происходит в специальных таблицах – «Матрица KPI» [2].

Матрица KPI – это таблица, которая отражает цели организации, а также позволяет запланировать и оценить работу сотрудника или подразделения [2]. Форма и содержание этих таблиц в практике применения разными организациями сильно различаются. Некоторые примеры матриц KPI приведены в таблицах 2 и 3.

Таблица 2 – Матрица KPI (шаблон таблицы): пример 1

Показатели *	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс
	100	Итого				XX

* KRI, KEI, PI

Таблица 3 – Матрица KPI (шаблон таблицы): пример 2

№	Цель	Наименование показателя*, единица измерения	Вес показателя	Расчёт показателя	Базовое значение показателя	Фактическое значение показателя	Индекс, %	Итог, %
			100					XX

* KRI, KEI, PI

В матрице KPI все цели и показатели должны быть уравновешены. Другими словами, все показатели в матрице KPI должны иметь соответствующие веса. Чем важнее цель, тем больше вес показателя. Сумма всех весов должна составлять ровно 100% [2].

Периодичность мотивации персонала на базе KPI (бонусы) может быть годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная. Это зависит от занимаемой должности, целей и задач организации.

Очевидно, что для представителей различных специальностей показатели мотивации (на базе KPI) будут разными. Вот примеры некоторых показателей:

- маркетолог – план продаж (процент от выполнения плана);
- бухгалтер – своевременное проведение платёжных операций;
- юрист – число выигранных дел (процент от общего числа дел).

Условия премирования на базе KPI (бонусы за достижение результатов по KPI), отражают требования организации к исполнителю. Типовых условий премирования не существует, в каждой организации условия премирования на базе KPI разрабатываются самостоятельно.

В зависимости от требований организации разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает, при каких условиях достижения показателя, в каком размере начисляют премиальные выплаты. Формула расчета премии за достижение результатов по показателям мотивации на базе KPI также определяется в каждой организации самостоятельно.

Заключение

Каковы итоги разработки системы KPI? Показатели деятельности (KPI) разработаны и распределены на группы (KWI, KRI, KEI), составлены отчёты для высших руководителей и менеджеров департаментов. На этой основе принимаются управленческие решения по уровням менеджмента, осуществляются корректирующие и предупреждающие действия, прогнозирование деятельности организации.

Как использовать систему KPI для разработки системы мотивации персонала? KPI – это не система мотивации. KPI могут быть использованы для построения системы мотивации сотрудников при соблюдении ряда условий. Важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации играют ключевые показатели результативности (KRI) и эффективности (KEI), а также неключевые (PI) показатели деятельности, которые не входят в систему KPI. Не

рекомендуется использовать для мотивации сотрудников ключевые решающие показатели (KWI).

Система мотивации на базе KPI – это методика определения результатов деятельности и создания механизмов определения денежного вознаграждения сотрудников с использованием ключевых (KPI) и неключевых (PI) показателей деятельности.

Список литературы

1. Горшенина Е.В., Горшенин А.Н. Модель управления: от стратегии к ключевым показателям деятельности // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – №2. – С. 75-85.
2. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо. – 2010. – 103 с.
3. Парменгер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. – М.: Олимп-Бизнес. – 2009. – 288 с.
4. Питер Друкер. Практика менеджмента. – М.: Вильямс. – 2007. – С. 400.
5. Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.