

КРІ как технология мотивации персонала в российской модели управления эффективностью

KPI as a technology of personnel motivation in the Russian model of performance management

Литовка В.А.

канд. социол. наук, старший преподаватель кафедры социологии, правоведения и работы с персоналом Кубанского государственного технологического университета
e-mail: veralitovka@yandex.ru

Litovka V.A.

PhD in Sociology, Senior Lecturer, Social Science, Jurisprudence and Human Resources Management Department, Kuban State Technological University
e-mail: veralitovka@yandex.ru

Чемулова А.В.

студентка Института экономики, управления и бизнеса Кубанского государственного технологического университета

Chemulova A.V.

Student, Institute of Economics, Management and Business, Kuban State Technological University

Аннотация

В статье рассмотрена специфика функционирования технологии КРІ как инструмента мотивации персонала в российских организациях. С учетом международных тенденций, получивших распространение в сфере управления человеческими ресурсами в 2016–2018 гг., выявлены латентные факторы влияния отдельных параметров системы управления эффективностью на мотивацию сотрудников по технологии КРІ, также осуществлено выделение наиболее рентабельного IT-формата, который будет способствовать оптимизации внутренних сервисов и реализации стратегии управления талантами сотрудников.

Ключевые слова: мотивация персонала, КРІ, российские организации, латентные факторы, непрерывное управление эффективностью, IT-формат.

Abstract

The article considers the specifics of KPI functioning as a technology of personnel motivation in Russian organizations. Taking into account the international trends that have become widespread in the field of human resources management in 2016-2018, the authors consider in details latent factors of performance management parameters and its impact on the personnel motivation with KPI, in this connection, the most profitable IT-format, that will help to optimize internal services and implement the talent management strategy was identified.

Keywords: personnel motivation, KPI, Russian companies, latent factors, continuous performance management, IT-format.

В условиях современного развития российской экономики кадровые ресурсы становятся эпицентром воздействия ряда факторов, связанных с качественной трансформацией микроуровневых структур. Работа с человеческим, в частности, с социальным капиталом претерпевает качественные изменения, происходит трансформация инструментария,

внедрение целого спектра инновационных технологий для решения всеобщей проблемы – удовлетворенность трудом [1]. Наряду с этим интенсифицируются потребности организаций в сотрудниках, обеспечивающих им высокую конкурентоспособность. Это детерминирует актуализацию разработки таких инструментов мотивации персонала, которые будут коррелировать с основными стратегическими целями организации.

Мотивация персонала в организации может быть интерпретирована как процесс управления трудовым поведением работника, определяемый комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Содержательные особенности данного феномена были раскрыты в рамках классической теории научного управления, основателем которой является Ф.У. Тейлор [2], а также в теориях и концепциях А. Файоля [3], М. Вебера [4], Э. Мэйо [5], а также А. Маслоу [6], Д. МакКлелланд [7], Д. Мак-Грегор [8] и др.

Тем не менее, акцентуация эффективности материальной мотивации, основанной на определенной системе премирования, произошла именно в рамках более поздних концепций стратегического менеджмента, фундаментом для которых выступила концепция П. Друкера «Management by Objectives» или «управление по целям» [9]. Таким образом, на современном этапе эффективность системы премирования можно определить через такие характеристики, как:

- целенаправленность – способность сотрудника ставить собственные цели в соответствии с ожиданиями потребителей, а также адекватные условиям окружающей среды;
- результативность – степень достижения цели, соответствующая запланированным показателям;
- качество – реализация требований современных технологий и обладание высокой квалификацией;
- производительность – способность производить признанные потребителями результаты, минимизируя используемые ресурсы;
- адаптивность – оперативное реагирование на изменения внешней среды;
- мотивированность – удовлетворенность условиями и содержанием труда.

Результат при этом рассматривается еще и как комплексный показатель достижения общих целей. В этом контексте управление эффективностью (англ. Performance Management): Corporate Performance Management (CPM), Business Performance Management (BPM), Enterprise Performance Management (EPM) – это система инструментов, позволяющая регулярно обеспечивать реализацию достижимых целей, используя при этом приемлемый уровень ресурсов того или иного вида [10, с. 6-7].

В свою очередь, ядром данной системы является методика оценки результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения на базе KPI (Key Performance Indicators) – ключевых показателей эффективности. Одним из основных условий успешной интеграции KPI в систему мотивации персонала является её формирование посредством комплексной взаимосвязи с системой управления по целям. Управление по целям (Management by Objectives, MBO) является передовым методом управления как бизнесом, так и персоналом и предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических корпоративных целей, что является одним из основных факторов, гарантирующих успешные перспективы развития предприятия в динамичной рыночной среде. KPI выполняет функцию измерения достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат [11, с. 7].

В отличие от успешной интеграции KPI в систему западного управления человеческими ресурсами, в отечественной системе управления персоналом эффект от ключевых показателей оценивается крайне биполярно. При этом специфика экстраполяции KPI на российские платформы определяется не только объективными недочетами в построении матрицы или же другими бытовыми операциями осуществления оценки, но и определенными латентными результирующими, которые создают мотивационную проекцию

ключевых показателей эффективности в рамках функционирования всего цикла «Performance Management» [12].

Анализ опыта российских организаций относительно построения системы премирования сотрудников по ключевым показателям эффективности позволил определить, от чего зависит технология КРІ в контексте развития digital-коммуникаций и ускоренной циркуляции информации. Для продуцирования данного тезиса резонно апеллировать к результатам количественного исследования практик управления эффективностью в российских компаниях, проведенного российской компанией HeadHunter совместно с организационным консультантом Екатериной Варга в период с 28 июня по 11 августа 2016 г. Сбор данных проводился при помощи онлайн-опроса на тему: «Как эффективность связана со стратегическим фокусом на компетенции?». В исследовании приняли участие 366 респондентов, представляющих компании из всех регионов страны [13].

В рамках вышеупомянутого исследования респондентам было предложено осуществить оценку эффективности системы премирования (рис. 1), в частности, в какой степени она работает на достижение целей организации и служит мотивацией персонала.

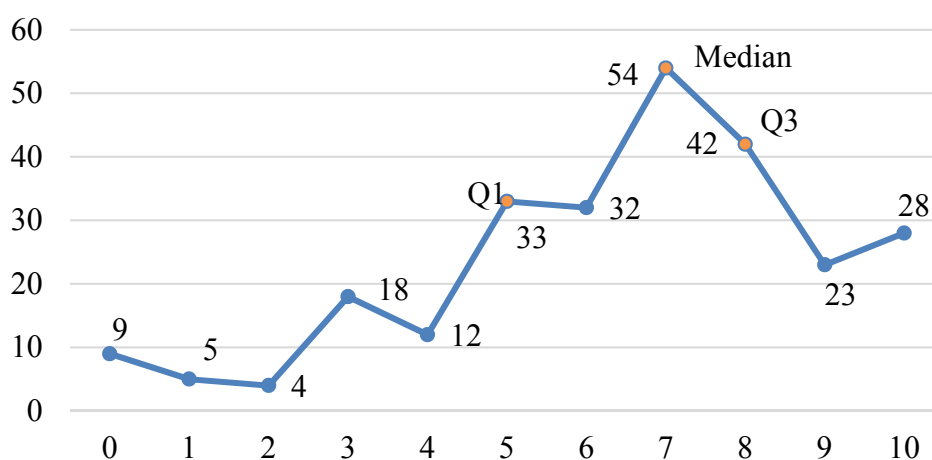


Рис. 1. Эффективность системы премирования

Данное распределение позволило оценить эффективность систем премирования в зависимости от наличия стратегического фокуса на компетенции и экспертизу при разделении выборки по принципу наличия стратегии и наличия стратегического фокуса на компетенции и экспертизу [13, с. 16]. Детальный анализ полученных результатов (5,79 балла – нет стратегии, 5,91 балл – нет фокуса на компетенции и экспертизу, 7,33 балла – есть фокус на компетенции и экспертизу) дает основание полагать, что существует положительная корреляция между эффективностью системы премирования и наличием фокуса на компетенции и экспертизу, а также отрицательная корреляция между эффективностью системы премирования и отсутствием стратегии. Из этого следует, что КРІ – это, прежде всего, количественный метод оценки сотрудников, но, как известно, у количественных методов объективность сочетается с ограниченностью, и в определенном случае может деформироваться в субъективность. Это означает, что технологию измерения эффективности сотрудников резонно дополнять элементами других технологий (SMART-задачи, стандарты, оценка компетенций, грейдинг и т.д.), которые будут качественно влиять на полный баланс оценки.

Сместив фокус на другие элементы системы управления эффективностью, стоит отметить, что основная трудность, связанная с правильной мотивацией персонала, заключается в комплексной трансляции стратегии организации каждому сотруднику. В этом процессе одним из ключевых факторов эффективности является логика постановки индивидуальных целей (рис. 2).



Рис. 2. Логика постановки индивидуальных целей, %

При анализе проработанности системы индивидуального целеполагания наблюдается отрицательная корреляция между отсутствием постановки сотрудникам четких, конкретных целей и наличием стратегического фокуса на анализе компетенций и экспертизы (уменьшение количества отмеченных вариантов ответа «мы не ставим индивидуальные цели» с 16 до 9%). На основе этого можно сделать вывод о том, что комплексность декомпозиции целей определяется наличием стратегического фокуса на аналитике, что создает мотивационную / демотивационную проекцию ключевых показателей эффективности.

И в заключение, было установлено, что практически в рамках всех организационных вопросов индивидуальная обратная связь осуществляется только периодически [13, с. 22]. Это влияет на разрыв в понимании сотрудником, прежде всего, технологии методов его оценивания, поэтому современные системы премирования, KPI в том числе, требуют наличия регулярной коммуникации, которую должен получать сотрудник в сложной системе управления эффективностью. Руководители высшего звена должны иметь постоянный доступ к информации о текущих достижениях сотрудника, чтобы, с одной стороны, обеспечить централизованный контроль результативности, а с другой стороны – исключить тенденции в субъективной оценке персонала.

Указанные структурные недочеты позволяют сделать вывод о том, что KPI не является точкой отсчета в системе мотивации персонала, KPI – это гибкий, промежуточный, социально ориентированный инструмент, который должен обеспечивать:

- во-первых, понимание сотрудниками собственных функций в соотношении со стратегическими целями и анализом компетенций и экспертизы;
- во-вторых, что наиболее важно, инкорпорирование интересов сотрудников, построение канала коммуникации, комфортность внутренних сервисов.

Недоработка рассмотренных выше параметров получила зеркальное отражение в рамках перехода к трансформации существующих методов оценки не только в России, но и во всем мире. Согласно данным глобального исследования, «11 трендов, о которых говорят HR-директора», проведенного СЕВ в 2016 г., только 4% HR-директоров в полной мере удовлетворены системами управления эффективностью в своих организациях. Кроме того,

85% рассчитывают в ближайшее время упростить соответствующие подходы и методики, 66% – чаще проводить формальные мероприятия по оценке персонала, а 78% – чаще обсуждать результаты и эффективность работы с сотрудниками [12].

Диверсификация производства и интенсивные темпы смены информационных технологий определяют вектор дальнейшего внедрения KPI в систему мотивации персонала. В сентябре 2017 г. компания «Делойт» в СНГ провела международное исследование «Global Human Capital Trends – 2017», посвященное процессу непрерывного управления эффективностью сотрудников, в том числе и в российских организациях. Выборка исследования составила 10 447 HR- и Business-специалистов из 140 стран, 156 компаний-респондентов из России [14].

По результатам данного опроса, трансформация модели управления эффективностью стала одним из ключевых приоритетов для руководителей. Было выявлено, что среди немногих компаний, которые уже применяют СРМ в России, большинство (54%) отдают предпочтение такой платформе информационного обеспечения управления персоналом, как SAP SuccessFactors, но также применяются и другие модули (SAP HCM, Oracle, собственные IT-решения и др.).

Если раньше управление эффективностью базировалось преимущественно на оценке персонала, то сейчас данный процесс должен включать в себя комплекс различных задач:

- проведение непрерывной оценки работы сотрудников;
- постановка своевременных целей и задач;
- планирование дальнейшего развития компании и сотрудников.

Подобного рода операции предполагают сбор большого количества данных, поэтому на данный момент получают популяризацию именно те технологические платформы, которые позволяют автоматизировать процессы, связанные с управлением эффективностью. В частности, появляется большое количество специализированных платформ, созданных специально для этих целей.

Таким образом, большинство российских организаций начинают смещать фокус кадровой политики в сторону интегрированных решений, которые поддерживают полный цикл по управлению персоналом, а непрерывное управление эффективностью, построение ключевых показателей осуществляются на базе одного из модулей.

Резюмируя вышесказанное, стоит сделать вывод о том, что на данный момент, несмотря на негативную оценку ключевых показателей эффективности в целом, организационная структура российских предприятий находится на подготовительном этапе к дальнейшему внедрению KPI в систему мотивации персонала, что проявляется в осуществлении перехода от традиционного «управления эффективностью» к его модернизированному цифровому эквиваленту с учетом качественной коррекции систем оценки и мотивации персонала.

Принципиально значимым выводом является то, что при продуманной координации KPI с другими элементами системы управления эффективностью технологизация управления по KPI может служить перспективным базисом для развития и мотивации персонала в современных российских организациях.

Литература

1. Саутиева Х.Х., Муха В.Н. Интеллектуальный капитал организации // В сборнике: Сборник лучших научных работ молодых ученых Кубанского государственного технологического университета, отмеченных наградами на конкурсах в 3-х частях. Краснодар. – 2016. – С. 40–42.
2. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
3. Файоль А. Общее промышленное управление. - М.: Контроллинг, 1992. – 111 с.
4. Вебер М. Избранные произведения. - М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
5. Mayo G.E. The Human Problems of an Industrial Civilization. - L.: Routledge, 2003. - 194 p.
6. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 2009. – 352 с.
7. Макклелланд Д. Мотивация человека. - СПб.: Питер, 2007. – 672 с.

8. *Макгрегор Д.* Мотивация труда. - М.: Дело, 1989. – 320 с.
9. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
10. *Rausch P.* Business Intelligence and Performance Management: Theory, Systems and Industrial Applications. - L. Springer, 2013. - 269 p.
11. *Клочков А.К.* КPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 132 с.
12. 11 трендов, о которых говорят HR-директора [Электронный ресурс] // www.shl.ru - URL: <https://www.shl.ru/research/latr> (дата обращения: 09.01.2019).
13. Исследование практик управления эффективностью в российских компаниях [Электронный ресурс] // www.varga.expert – URL: <https://www.varga.expert/reports> (дата обращения: 09.01.2019).
14. Global Human Capital Trends – 2017 [Электронный ресурс] // www.deloitte.ru - URL: <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html> (дата обращения: 09.01.2019).