



Вы в турбулентности?

Отключите автопилот!

Даниил Мартыненко, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Может ли алгоритмизированный расчет премии за достижение КПЭ сам по себе – без участия руководителей – повысить эффективность их подчиненных?

Широко распространенное среди менеджеров мнение: хорошо выстроенная система премирования руководителей за достижение целевых значений КПЭ – это «автопилот», который практически без участия руководителей позволяет повысить эффективность подчиненных. Важно только один раз хорошо все настроить, а дальше она будет работать «сама» – при минимальном контроле, требуя лишь регулярного «техобслуживания».

Вот как в идеале должен работать этот «автопилот»:

- 1) Для каждого руководителя определены КПЭ, все они связаны в единую систему, работающую на верхнеуровневые КПЭ компании
- 2) На каждый период по всей системе расставляются целевые значения КПЭ,

декомпозируемые из стратегии и бизнес-плана

- 3) В конце каждого периода отклонения от целевых значений «высвечиваются в системе»
- 4) Руководители, достигшие наименьших отклонений, получают премию и в дальнейшем – продвижение по карьере, руководители, допустившие значительные отклонения в худшую сторону, – не получают премию и в дальнейшем снимаются с должности.
- 5) Зная эти правила, все руководители стремятся синхронизировать усилия для снижения количества отклонений от целевых значений, и в результате компания интенсивно и гармонично развивается.

Почему система премирования не работает сама по себе?

Компания «ЭКОПСИ» более 12 лет внедряет системы премирования руководителей за достижение целевых значений КПЭ. И наш опыт показывает: если заказчик воспринимает систему как «автопилот» для управ-

ления бизнесом, чаще всего его ожидает разочарование. Отлично разработанная система КПЭ, с большим трудом выстроенная система мониторинга целевых значений, филигранно сбалансированная система расчета результативности руководителя и размера премии – все это в лучшем случае не запускается. В худшем – запускается и действует формально, практически не влияя на вовлеченность руководителей и эффективность их работы.

Заказчика, который воспринимает систему премирования руководителей за достижение КПЭ как «автопилот» для управления бизнесом, ждет разочарование

Три основных причины проблемы:

1. Целевые значения КПЭ уже в момент постановки воспринимаются руководителями или как легко достижимые, или как недостижимые и, следовательно, бессмысленные и несправедливые.

- Внешняя причина. Мир становится все более турбулентным и непредсказуемым. За год меняются условия ведения бизнеса, пересматриваются стратегии и приоритеты. Это создает сложное, почти неразрешимое противоречие: корректируешь целевые значения в середине периода – открываешь дорогу манипуляциям, не корректируешь – делаешь систему ригидной и несправедливой.

- Внутренняя причина. В компании на момент внедрения системы премирования часто отсутствуют система регулярного мониторинга и анализа показателей, оценка влияния инициатив руководителей на улучшение этих показателей и данные о лучших практиках. Это приводит к тому, что целевые значения ставятся по общему правилу, например: +10%, обычно это означает – наугад.

Как правило, в компаниях отсутствует практика, которая компенсирует такое ограничение системы. Это создает предпо-

сылки к тому, что руководители, будучи экспертами в своей теме, способны отстоять заниженные, легкодостижимые целевые значения.

2. При значимом разрыве между целевыми и фактическими значениями КПЭ даже высокомотивированный руководитель чувствует себя не в силах, что-либо изменить.

- Внешняя причина. Высокая сложность и инертность масштабных управленческих систем. Например, для того чтобы системно, а не ситуативно повлиять на вовлеченность персонала или качество производства в 30 филиалах или дочерних обществах, требуется времени гораздо больше, чем один год. Еще один пример: если цикл продаж – 9 месяцев, то повышение плана продаж на следующий квартал на 15% в лучшем случае приведет к провалу по этим трем месяцам, а в худшем – к тому, что все потенциальные клиенты будут «заброшены» и уйдут к другим поставщикам.

- Внутренняя причина. Для того чтобы существенно повлиять на показатель, как правило, нужно перестроить бизнес-процессы и систему управления. Такие изменения требуют дополнительных ресурсов, значительного времени менеджера, поддержки коллег, смежников и вышестоящего руководителя. Обычно менеджеры ограничены бюджетом, составленным «от достигнутого – 10%», «по ушам» включены в решение текущих проблем и не имеют достаточных полномочий, которые позволили бы провести существенные изменения.

На практике вышестоящий руководитель часто не считает необходимым вникать во все «тонкости» работы подчиненных, руководствуется принципом «Твой КПЭ – твоя проблема, крутись как хочешь, но вынь, да положи!».

3. Само по себе обещание руководителю вознаграждения за достижение результата не повышает его эффективность в решении сложных управленческих задач.

- **Внешняя причина.** Исследования показывают: если четкий образ результата заранее не известен, либо не ясен путь его достижения, то связь результата и вознаграждения снижает результативность исполнителя¹. Это означает, что если нужно копать (звонить, пилить и т.д.), связка «результат – вознаграждение» отлично работает на мотивацию и – как следствие – на результативность. Но если решение неочевидно и нужно сделать всесторонний анализ, найти варианты решений и опробовать некоторые из них, неминуемо натолкнувшись на неудачу, то прямая связка «результат – вознаграждение» работать перестанет. Такая связь подталкивает руководителя демонстрировать старание и включенность; доказывать, что выбранный путь правильный – неправильны только обстоятельства и условия. Но многие управленческие задачи явно относятся ко второму, «сложному» типу.
- **Внутренняя причина.** Зачастую менеджеры находятся в шаблонах управленческого мышления, руководствуясь принципом «Мы всегда так делали – значит так правильно». И для того чтобы «сдвинуть» точку зрения руководителя, нужно что-то особенное: стресс, влиятельный совет, новая информация, расширяющая кругозор, или другая поддержка. Сама по себе система премирования, хотя и порождает желание получить премию, не создает условий для того, чтобы руководитель по-новому, более эффективно подошел к решению поставленной задачи.

Коучинг, менторинг, регулярные встречи по обсуждению «трека» движения к цели часто остаются «диловскими словами» для российских руководителей

Зачем компании внедряют системы премирования за достижение КПЭ

Мы разобрали причины, по которым система премирования руководителей за достижение целевых значений КПЭ, работающая в режиме «автопилот», не способна позитивно повлиять на вовлеченность руководителей и эффективность их работы.

Почему же система «автопилотного» премирования руководителей продолжает применяться и внедряться во многих российских компаниях? Чем она хороша?

- 1. Создает видимость стройной системы управления**, «как бы» не требуя при этом значимых усилий от руководителей и развитых управленческих практик от компании. Например: часто руководство компании докладывает акционерам: «Мы создали объективную систему вознаграждения за результаты! Объективную – это значит, что ни один субъект (руководитель) «не прикасается» к этой системе: не устанавливает и не корректирует целевые значения КПЭ, не влияет на расчет результативности достижения целевых значений КПЭ и определения премии руководителя. Все считается строго по алгоритмам, утвержденным советом директоров, в автоматическом режиме!»

Сама по себе система премирования не создает условий для того, чтобы руководитель по-новому, более эффективно подошел к решению поставленной задачи

- 2. «Связывает» интересы акционеров и менеджеров.** Часто это «выливается» в подход по принципу «Как они нам, так и мы вам». Например: если совет директоров ставит членам правления целевое значение по EBITDA, значит и каждый руководитель должен получить этот показатель в свою карту эффективности. Если наблюдательный совет поставил снижение себестоимости на 10%, значит, этот показатель с таким целевым значением и весом должен появиться в карте КПЭ каждого руководителя компании до уровня начальника участка, хотя, конечно, они не могут влиять на этот показатель в масштабе компании.
- 3. «Приковывает внимание» сотрудников и руководителей к важным показателям работы компании.** «Если компания не выполнит план по EBITDA – никто не получит премии». «Допустили смер-

¹ Тест Карла Дункера и эксперимент Сэма Глаксберга

тельный случай на производстве – шиш вам всем, а не тринадцатая зарплата!» «Снижение себестоимости – вот о чем вы должны думать каждый день в каждом своем решении!» Система премирования за КПЭ становится системой лозунгов.

Но не все так трагично. «Автопилотная» система премирования за достижение КПЭ далеко не всегда снижает вовлеченность и ухудшает эффективность работы руководителей. Это связано с тем, что большинство руководителей привыкают игнорировать или учатся «обигрывать» такую систему.

- Лояльные и высокопрофессиональные руководители не обращают на нее внимания. Как сказал один из топ-менеджеров крупной производственной компании: «Пока меня больше чем на 25% премии не лишат, я ругаться к генеральному директору не иду. А когда иду – мне всегда премию возвращают».
- Очень часто манипуляции руководителей с целевыми значениями и методиками расчета позволяют скомпенсировать демотивирующее воздействие системы.

Система КПЭ – «приборы на панели управления бизнесом», по которым руководитель может оценивать ситуацию и принимать необходимые решения

Например, по одному из наших исследований, 72% перевыполненных показателей – это показатели, по которым целевые значения были установлены со снижением динамики по отношению к предыдущим периодам.

- Кроме того, в эффективных компаниях работают «параллельные» системы регулярного управления, влияние которых на руководителей значительно сильнее. Например, система производственных планерок, «вызовов на ковер» и т.п., как правило, гораздо сильнее воздействует на руководителей, чем отсроченная по времени премия за годовые КПЭ.

Сказанное не означает, что компаниям не нужна система КПЭ, регулярная постановка целевых значений и мониторинг их достижения. Система КПЭ – это важный инструмент управления – «приборы на панели управления бизнесом», по которым руководитель может оценивать ситуацию и принимать необходимые решения. Проблема лишь в том, что арифметическая привязка достижения целевых значений КПЭ к размеру премии мешает настройке и балансировке системы показателей и снижает вовлеченность и эффективность руководителей.

Снимите систему премирования с автопилота

Что нужно сделать, чтобы система премирования руководителей за достижение показателей КПЭ работала как нужно? Отключите «автопилот» в управлении эффективностью своих руководителей. И вернитесь за штурвал!

В изменяющихся условиях все больше компаний внедряют систему, которая позволяет передать штурвал управления в руки руководителям. В последнее время все больше менеджеров смещают фокус своего внимания на «пилотирование» бизнеса, считая, что управление людьми стоит существенных трат времени. Руководители инвестируют 25% своего времени в три основных задачи управления.

1. Постановка целей и определение методов их достижений.
 - a. Поставить напряженные целевые значения КПЭ, основанные на аналитике, глубоком понимании динамики, причин и ключевых драйверов изменения каждого показателя.
 - b. Совместно с подчиненным определить инициативы, необходимые для влияния на КПЭ, а также требуемые для этого ресурсы и другие виды поддержки.
2. Анализ ситуации и помощь подчиненным в достижении целевого состояния.
 - a. Регулярно обсуждать с подчиненным текущий статус запланированных инициатив. Анализировать фактический «трек» значений КПЭ и факторы, которые на него повлияли. Стимули-

ровать подчиненного к поиску методов компенсации этого влияния – не в ущерб интересам бизнеса в целом и в долгосрочной перспективе.

b. «Расширять картину мира» подчиненного, помогая ему взглянуть шире, для того чтобы найти правильное решение и «выбраться из тупика».

3. Содержательный анализ итогов и вознаграждение соразмерно вкладу подчиненного.

a. Оценить эффективность достижения цели, основываясь не на арифметике «на сколько процентов попал», а на качественном анализе – насколько подчиненный успешно реализовал запланированные инициативы и насколько они повлияли на фактическое значение КПЭ.

b. Определить справедливый размер вознаграждения, соразмерный вкладу подчиненного с изменением ситуации.

Описанные три пункта являются, по сути, образцом, лучшими практиками. Но то, как будут решаться эти задачи, сильно зависит от уровня зрелости управленческой системы. В разных системах применяются разные принципы и процедуры.

Все больше компаний не только выделяют время, но и создают стандарт руководителя и затем мониторят: сколько в действительности времени руководитель инвестирует в управление подчиненными. В самых «продвинутых» системах эта оценка становится одним из критериев эффективности руководителя и одним из условий его продвижения по карьерной лестнице.

Процедуры управления эффективностью подчиненных могут быть выстроены по-разному.

Мы выделяем три типа:

- 1)** Управление исполнением поручений – постановка конкретных задач.
- 2)** Периодическая постановка проектных целей или среднесрочных задач и мониторинг их фактического выполнения.
- 3)** Оценка результативности подчиненного с учетом как целевых показателей, так и его вклада.

Подробнее об этом вы можете прочитать в следующей статье «Семь шагов к работающей системе управления эффективностью деятельности и вознаграждения руководителей».