

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА: ОЦЕНКА, МЕТОДИКИ, ИНСТРУМЕНТЫ

**Елена Буравлева**, независимый консультант

Мотивация персонала на основе ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) в последнее время приобретает все большее значение. Однако, задумываясь о внедрении системы KPI, необходимо учитывать ряд методических и организационных вопросов, без ответов на которые данная система не принесет ожидаемого результата.

Многие предприятия сталкиваются с необходимостью повышения эффективности работы своих сотрудников, их мотивирования на достижение целей компании. Большинство руководителей озабочены сегодня снижением издержек, увеличением выработки и выручки. Достичь этих целей можно только при правильно построенной

работе с персоналом. Разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) — один из инструментов организации такой работы.

Ответственность за разработку и внедрение системы KPI руководитель предприятия, как правило, возлагает на HR-директора, полагая, что

профессиональный специалист по работе с персоналом сможет самостоятельно решить эту задачу. При этом из внимания упускается, что данная система является связующим звеном между целями компании, принципами, по которым организована ее деятельность, и ожиданиями руководства от результатов работы сотрудников.

Переход к мотивации по KPI требует от первых лиц компании (директора, собственников, участвующих в управлении), решения ряда методических и организационных вопросов, без которых данная система не принесет желаемого эффекта.

### ВОПРОС 1:

---

#### Чего хотим достичь?

Ответ на этот вопрос, казалось бы, лежит на поверхности: достичь целей компании, оценивая их достижение по ключевым показателям эффективности деятельности персонала. Однако чтобы система KPI была действенной, показатели, по которым оценивается результат и выстраивается мотивация персонала, должны быть связаны с целями компании. Зачастую мотивация по KPI разрабатывается для исполнительского персонала и руководителей среднего звена и никак не привязывается к целям, существующим на верхнем уровне управления, да и сами эти цели бывают недостаточно четкими. Поэтому первое, что необходимо сделать при внедрении

KPI, это определить и описать по критериям SMART цели, которые ставит перед собой предприятие. Обычно цели верхнего уровня связаны с финансами, производственными результатами, рыночным положением: прибыль, объем производства, доля рынка и т.п. Определение этих целей — зона ответственности первых лиц компании.

### ВОПРОС 2:

---

#### Что измеряем?

Обычно измеряют результативность или эффективность деятельности. При всей внешней схожести этих понятий их суть различна. Соответственно и показатели, используемые для их измерения, будут различны. Так, показатели результативности определяют степень достижения поставленных целей и запланированных результатов (выполнения задач, нормативов и т.п.), но оставляют за контуром оценки ресурсы, потраченные на достижение целей. Показатели результативности рассчитываются как абсолютные значения (штуки, рубли, часы и пр.).

Показатели эффективности, в свою очередь, определяют не только количественные, но и качественные характеристики достижения целей (время, качество результата) и учитывают затраты, понесенные при достижении целей. Рассчитываются показатели эффективности как относительное значение (доля, отношение чего-либо к чему-либо).

Первый тип показателей удобно применять, когда основной целью компании является активное развитие: расширение присутствия, наращивание мощностей. Второй тип показателей необходимо использовать в ситуации, когда основной целью компании является максимизация прибыли и повышение рентабельности.

Определение того, что компания намерена измерять, и выбор соответствующего набора показателей требуют участия высшего руководства и будет вторым важным шагом при разработке системы KPI.

### ВОПРОС 3:

---

#### За что платим?

Ответ на этот вопрос помогает сформировать систему оплаты труда сотрудников по показателям. В настоящее время для этих целей используются два методологических подхода: оплата за результат на основе KPI и оплата за выполнение задач на основе управления по целям (Management by Objectives, MBO).

В первом случае выделяют ключевые результаты деятельности сотрудника, влияющие на общий результат компании. Показатели, характеризующие ключевой результат, имеют объективные измеряемые значения (количество клиентов, выработка, выручка, прибыль и т.п.). Оплата за достижение ключевых показателей имеет прямую зависимость и не ограничивается сверху, т.е. чем больше значе-

ние показателя, тем выше премия или переменная часть зарплаты. Применение методологии оплаты за результат на основе KPI требует наличия у сотрудника четко определенной зоны ответственности и полномочий в принятии решений, влияющих на достижение показателей в этой зоне.

Во втором случае формирование системы оплаты за выполнение задач на основе управления по целям включает в себя не только результаты деятельности, но и выполнение оперативных задач и поручений. Достижение результатов оценивается как процент выполнения поставленной задачи. Кроме того, в этом случае система оплаты имеет ограничения сверху, поскольку сотрудник, по определению, не может «перевыполнить» задание. Применение данной системы требует регулярной процедуры постановки задач и оценки их достижения со стороны вышестоящего руководства.

Первый подход стимулирует самостоятельность и ответственность персонала, способствует ориентации на достижение результата всей компании. Он более эффективен в организациях с выстроенными бизнес-процессами и четко отлаженной деятельностью. Второй подход направлен на рост исполнительности, повышает внимание к выполнению задач, влияющих на качество работы. Его эффективно использовать в сервисно-ориентированных компаниях, требующих гибкости и индивидуального подхода в управлении.

## ВОПРОС 4:

---

### Какие показатели оцениваем?

Применение системы KPI напрямую связано со способностью компании определить ключевые результаты каждого вида деятельности, каждого процесса. Основной проблемой при решении данной задачи является отсутствие на большинстве предприятий процессной модели управления. Традиционно система управления в компаниях строится по функциональному принципу: каждая область задач относится к определенной функции, которая закрепляется за отделом или должностью.

Процессный же подход рассматривает деятельность предприятия как последовательное выполнение работ, передающих результат каждой работы от поставщика к потребителю. Он позволяет выделить ключевые виды деятельности (базовые процессы), определить итоговые и промежуточные результаты каждого процесса, а также результаты, предоставляемые другими процессами в виде ресурсов (обеспечивающие процессы) или ограничений/требований (процессы управления).

Структурирование бизнес-процессов является необходимым условием внедрения действенной системы KPI, поскольку позволяет:

- определить ключевые результаты процессов (собственно, KPI) и

- промежуточные результаты, необходимые для их достижения;
- выявить связи между процессами и результаты, влияющие на выполнение взаимосвязанных процессов;
- установить потребителей конечных и промежуточных результатов, владельцев процессов, отвечающих за их достижение, четко разграничить зоны ответственности.

К сожалению, многие предприятия, внедряя у себя систему KPI, не проводят анализ и структурирование бизнес-процессов. А функциональный взгляд на организацию не обеспечивает адекватного определения KPI и ответственности за их достижение. Поэтому наиболее целесообразным представляется всё же разработка показателей, непосредственно связанных с бизнес-процессами компании.

## ВОПРОС 5:

---

### Откуда берем и как обрабатываем данные?

Следующим существенным фактором, влияющим на эффективность управления по KPI, является организация системы сбора, обработки и анализа данных, на основании которых будут рассчитываться показатели и формироваться оплата труда. Инструментом для решения

этих важных задач сегодня однозначно является информационной система.

Расчеты заработной платы на основе KPI — весьма трудоемкий процесс, с которым сталкивается большинство средних и крупных предприятий.

Необходимо:

- выявить все источники получения первичных данных для расчета;
- обеспечить достоверность этих данных и оперативность предоставления в службу, отвечающую за расчет заработной платы;
- консолидировать показатели в рамках должности/подразделения, присвоить вес каждому показателю, проводить расчеты по индивидуальным и групповым показателям с учетом весов;
- вести анализ и сравнение показателей и дохода сотрудников в разрезах план/факт, в сравнении с другими сотрудниками, в сравнении по периодам;
- моделировать структуру фонда оплаты труда (ФОТ) и прогнозировать его изменения с учетом изменений в системе показателей (ввода/удаления показателей, изменения веса и т.п.);
- формировать аналитическую отчетность в различных разрезах для разных категорий потребителей: HR и финансовой службы, линейных руководителей, высшего руководства компании.

Выполнение этих задач невозможно без использования специализированных информационных систем и их интеграции с системами первичного учета данных.

Архитектура подобного информационно-технологического решения (см. рис.) должна включать в себя:

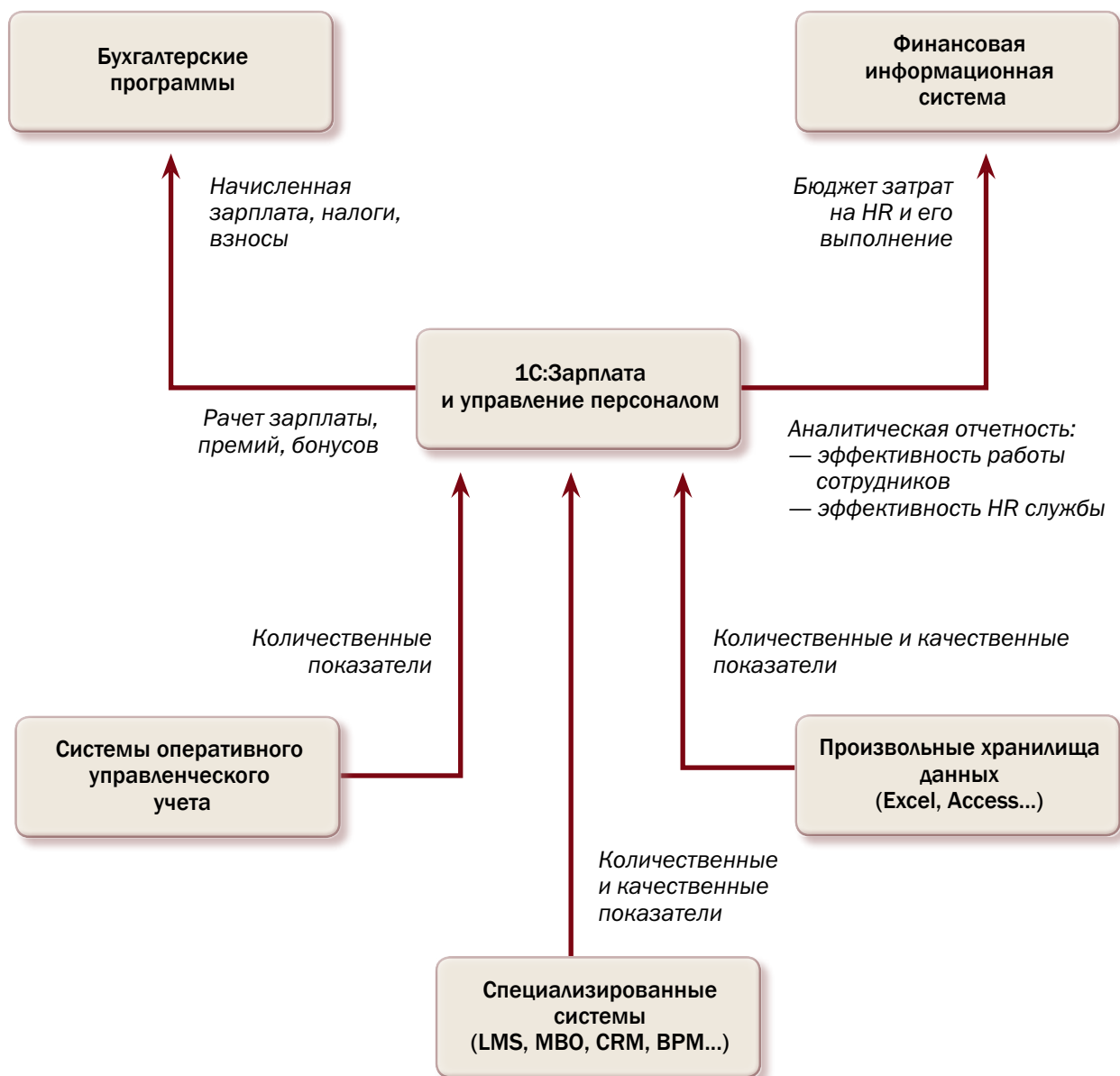
- механизмы ввода первичных данных о деятельности предприятия и каждого сотрудника, обеспечивающие их актуальность и достоверность (выработка, трудозатраты, выручка, объем произведенной и отгруженной продукции и т.п.);
- систему, позволяющую проводить обработку и анализ полученных данных, расчеты показателей и начисление заработной платы на их основе, формировать необходимую отчетность;
- средства передачи данных между информационными системами, трансляции их в бухгалтерскую и управленческую отчетность.

Кроме того, программный продукт должен поддерживать решение всех основных задач, связанных с расчетом и анализом KPI, а именно:

- создание произвольного количества показателей как индивидуальных, так и групповых;
- самостоятельное создание формул расчета и определение условий использования показателей для начисления заработной пла-

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

- ты (ежемесячно, по представлению и т.п.);
- моделирование мотивационных схем на основе показателей:
  - изменение структуры дохода сотрудника при изменении показателей и их веса;
  - сравнение схем мотивации



**Рис.** Схема архитектуры решения, поддерживающего систему KPI (на примере «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП»)

- по доходу сотрудника и по нагрузке на ФОТ;
- ведение временных схем расчета.

Отдельной задачей, которую должна обеспечивать такая информационная система, является анализ показателей деятельности самой HR-службы по основным процессам работы с персоналом. Например, процесс обеспечения бизнеса кадрами можно оценивать по скорости исполнения кадрового плана, затратам на привлечение персонала и его адаптацию, сравнению источников подбора, «закрепляемости» сотрудника и эффективности его адаптации. А в процессе обучения персонала наиболее значимыми являются затраты на обучение, оценка его результативности и исполнение плана обучения.

Помимо этого программный продукт, поддерживающий работу системы KPI и оценку эффективности работы с персоналом, должен предоставлять руководству компании важную для управления информацию, позволяя сравнивать результаты работы сотрудников и их оценки между собой, сопоставлять результаты за определенный период, определять эффективность управления затратами на персонал (план-факт ис-

полнения бюджета, оценка затрат в разрезе подразделений, центров финансовой ответственности, видов деятельности и др.).

Для высшего руководства компании необходимо предусмотреть специализированную аналитическую панель — «монитор руководителя», на которую выводятся любые значимые показатели эффективности работы сотрудников и управления персоналом как в виде графиков, так и в виде численных значений. Современные информационные технологии должны обеспечивать возможность добавления или удаления показателей на мониторе, их детализации до первичного источника, визуального выделения значимых отклонений, поддерживать работу в удаленном режиме вне офиса, в том числе и на iPad.

**Применение специализированных информационных средств, например, «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП», отвечающей выше перечисленным необходимым требованиям, в сочетании с качественной методологической проработкой делает систему KPI мощным инструментом в управлении эффективностью сотрудников.**



**SMART** — мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач.

Буква	Значение	Пояснение
<b>S</b>	Specific (Конкретный)	Что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».
<b>M</b>	Measurable (Измеримый)	В чем будет измеряться результат. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года».
<b>A</b>	Attainable, Achievable (Достижимый)	За счёт чего планируется достигнуть цели. И можно ли её достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества».
<b>R</b>	Relevant (Актуальный)	Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 %» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономии. Если брать страховую компанию, то вместо увольнения, сотрудникам можно предложить продолжить работу в качестве агента, либо не расходовать средства на автоматизацию, а просто увеличить норму выработки.
<b>T</b>	Time-bound (Ограниченный во времени)	Определение временного промежутка, по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача). Например, «К окончанию второго квартала следующего года увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества».

Достижение цели зависит от её формулировки, и первый шаг к успеху — правильно сформулированные цели. Цель — это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть; назначение, смысл предпринимаемых действий; желаемое на данный момент состояние какого-либо проекта в результате выполненной работы.

*Источник: Википедия*



**KPI** — Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

Стандарт ISO 9000:2008 разделяет слово performance на два термина: результативность и эффективность. По стандарту, результативность — это степень достижения запланированных результатов (способность компании ориентироваться на результат), а эффективность — соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями — временем, затратами, степенью достижения цели). Слово performance объединяет в себе и результативность, и эффективность. Таким образом, правильным переводом термина KPI будет «ключевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата

Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. KPI и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, поскольку с помощью данных показателей можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании.

*Источник: Википедия*

**MBO** — Управление по целям (англ. Management by Objectives, MBO) — процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации.

Суть управления по целям заключается в кооперативном процессе определения целей, выбора направления действий и принятии решений. Важной частью управления по целям является измерение и сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов. В идеале, когда сотрудники сами вовлекаются в процесс постановки целей и определения направления действий, необходимых для их достижения, сотрудники более мотивированы на выполнение своих обязанностей.

*Источник: Википедия*