

# **Разработка и внедрение системы управления результативностью**

**Директор по персоналу ГК «Евросиб»  
Аристов С.В.**

**Санкт-Петербург  
2010**

Система управления результативностью заключается в правильно построенных и внедренных этапах цикла:

- Постановка сотрудникам целей деятельности и развития;
- Достижение целей;
- Оценка результатов деятельности сотрудника и эффективности компании.

## Общие принципы создания Системы управления результативностью



## Потребность организаций в Системе управления результативностью

- ✓ Разработка и необходимость быстрого воплощения стратегии
- ✓ Интеграция после слияния, управление совместными предприятиями/альянсами
- ✓ Существующая система измерения эффективности не дает желаемых результатов
- ✓ Необходимость совершенствования (изменения) HR-стратегии и программ компенсации
- ✓ Совершенствование коммуникаций с потребителями, поставщиками, др. стейкхолдерами
- ✓ Управление инициативами и приоритетами, управление изменениями
- ✓ ....

## Система управления результативностью обеспечивает

- ✓ Увязку стратегии предприятия с текущей оперативной деятельностью и оперативное управление стратегическим развитием предприятия
- ✓ Постоянный мониторинг и управление эффективностью деятельности предприятия, оценку эффективности движения к стратегическим целям предприятия
- ✓ Расширение информационных и аналитических возможностей системы управления путём добавления нефинансовых (качественных) показателей измерения результатов хозяйственной деятельности предприятия
- ✓ Постоянное совершенствование и оптимизацию бизнес-процессов для достижения стратегических целей
- ✓ Повышение результативности применения СМК
- ✓ Вовлечение и мотивацию деятельности персонала на основании понимания им целей выполняемых действий
- ✓ Оптимизацию организационно-штатной структуры
- ✓ ...

| Принципы реализации стратегии                               | Роль ССП/КПЭ   |
|---|--|
| Перевести стратегию в действие                              | Установление стратегических целей и показателей, взаимосвязей в их достижении    |
| Сосредоточить деятельность всей организации на стратегии    | Декомпозиция целей и показателей до уровня подразделений и сотрудников           |
| Мотивировать всех сотрудников на реализацию стратегии       | Цели и показатели в качестве средства коммуникаций и вознаграждения за результат |
| Создать непрерывный процесс воплощения стратегии            | Постоянное отслеживание достижения целей и обратная связь                        |
| Использовать лидерство руководителей в воплощении стратегии | Закрепление ответственности и мотивация лидеров за достижение целей              |

- Концепция ССП и КПЭ - вся деятельность организации, ее ресурсы и инициативы, должны равняться на стратегию.
- ССП и КПЭ позволяют быстро добиваться реализации стратегии путем ее перевода в набор оперативных целей и показателей, которые в свою очередь измеряют и изменяют эффективность деятельности сотрудников, и как следствие - эффективность всего предприятия.

### Виды показателей

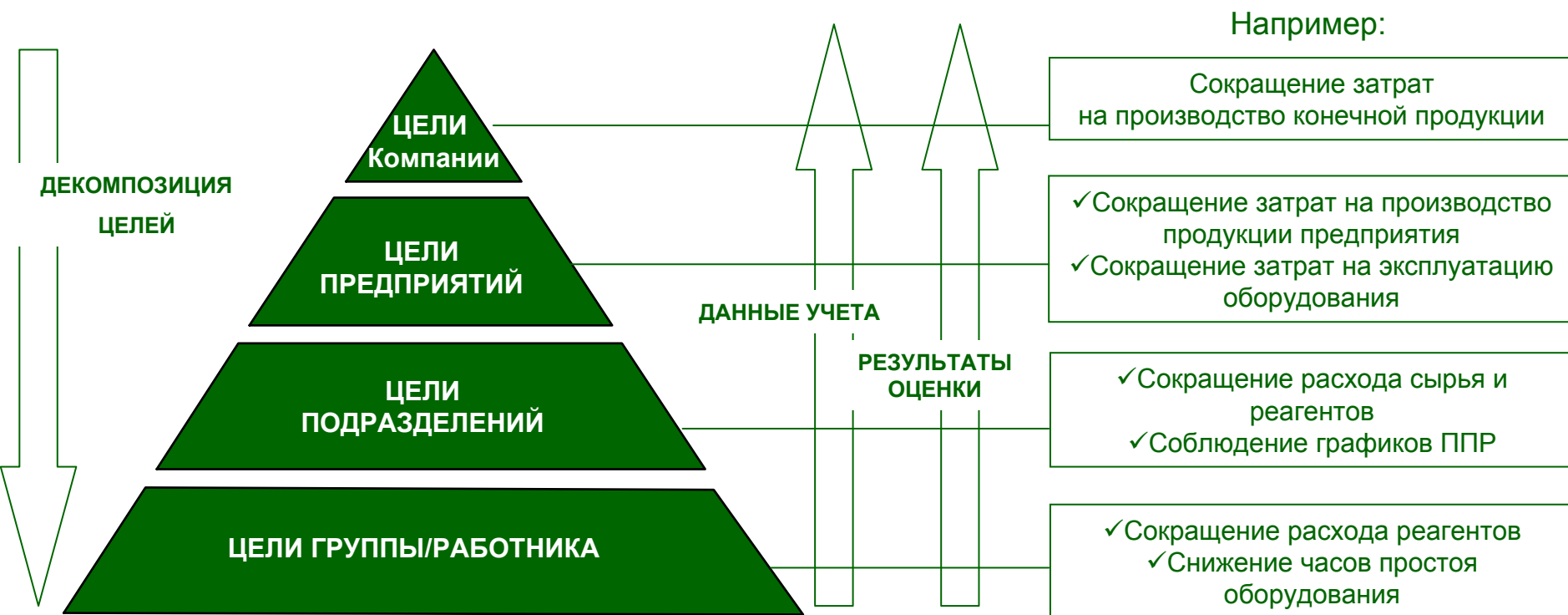
- Показатели результата – указывают, в какой степени выполняются поставленные цели, измеряют результативность деятельности.
- Показатели процесса(эффективности) – указывают, насколько хорошо выполняются процессы, измеряют эффективность деятельности.

### Общие требования к показателям

- Влияние на достижение целей предприятия
- Объективность и измеримость
- Достижимость в установленном времени
- Влияние и ответственность конкретных работников за выполнение показателей
- Отражение в отчетности предприятия

### Методы расчета показателей

- Абсолютные значения
- Отношения и проценты
- Индексы
- Ранги
- Рейтинги



- Декомпозиция целей осуществляется «сверху-вниз» - от целей компании до целей подразделений и конкретных работников.
- Система показателей может внедряться по уровням - процессу внедрения способствует понимание следующим уровнем всех задействованных элементов.
- Информирование и обучение – играют одну из ключевых ролей при внедрении системы.

## УРОВЕНЬ ПРЕДПРИЯТИЯ



- Увеличение доли рынка
- Выход на новые рынки
- Продажи целевым клиентам
- Оценка услуг клиентами

## УРОВЕНЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ



- Увеличение объема продаж клиентам
- Количество новых клиентов в текущем году
- Обратная связь от целевых клиентов
- Соответствие меняющимся требованиям клиентов

## УРОВЕНЬ ГРУППЫ/РАБОТНИКА



- Стоимость поставок клиентам в месяц
- Стандарты обслуживания клиентов
- Оценка услуг клиентами
- Четкое определение нужд клиентов



## Финансовая проекция

Операционная  
маржинальная прибыль  
компании

Переменные расходы  
Накладные расходы

Себестоимость  
производства  
Накладные расходы

Затраты на брак  
ФОТ

Холдинг



Дивизион



Предприятие



Подразделение

## Клиентская проекция

Количество клиентов  
Удовлетворенность  
клиента

Время выполнения заказа

Своевременность отгрузки

Затраты на брак  
ФОТ



## **Для руководителей на уровне компании:**

### **1. Финансы:**

- Чистая прибыль
- Доходы от реализации
- Рентабельность продаж
- Себестоимость продукции
- ...

### **2. Клиенты:**

- Увеличение объема продаж
- Количество новых клиентов
- Обратная связь от целевых клиентов
- Доля новых товаров и услуг
- ...

### **3. Внутренние процессы:**

- Повышение качества продукции
- Улучшение управления проектами
- Внедрение новой техники
- Сроки поставки продукции
- ...

### **4. Управление персоналом:**

- Производительность труда
- Квалификация персонала
- Текучесть персонала
- Социальная стабильность коллектива
- ...

## Для руководителей на уровне производственного подразделения:

### 1. Экономические:

- Себестоимость продукции
- Остатки ТМЦ на складах
- Снижение потребления ресурсов
- ...

### 2. Производственная программа:

- Объем производства продукции
- Качество продукции
- Использование оборудования
- ...

### 3. Охрана труда:

- Состояние производст. травматизма
- Уровень производст. контроля
- Аварийность
- ...

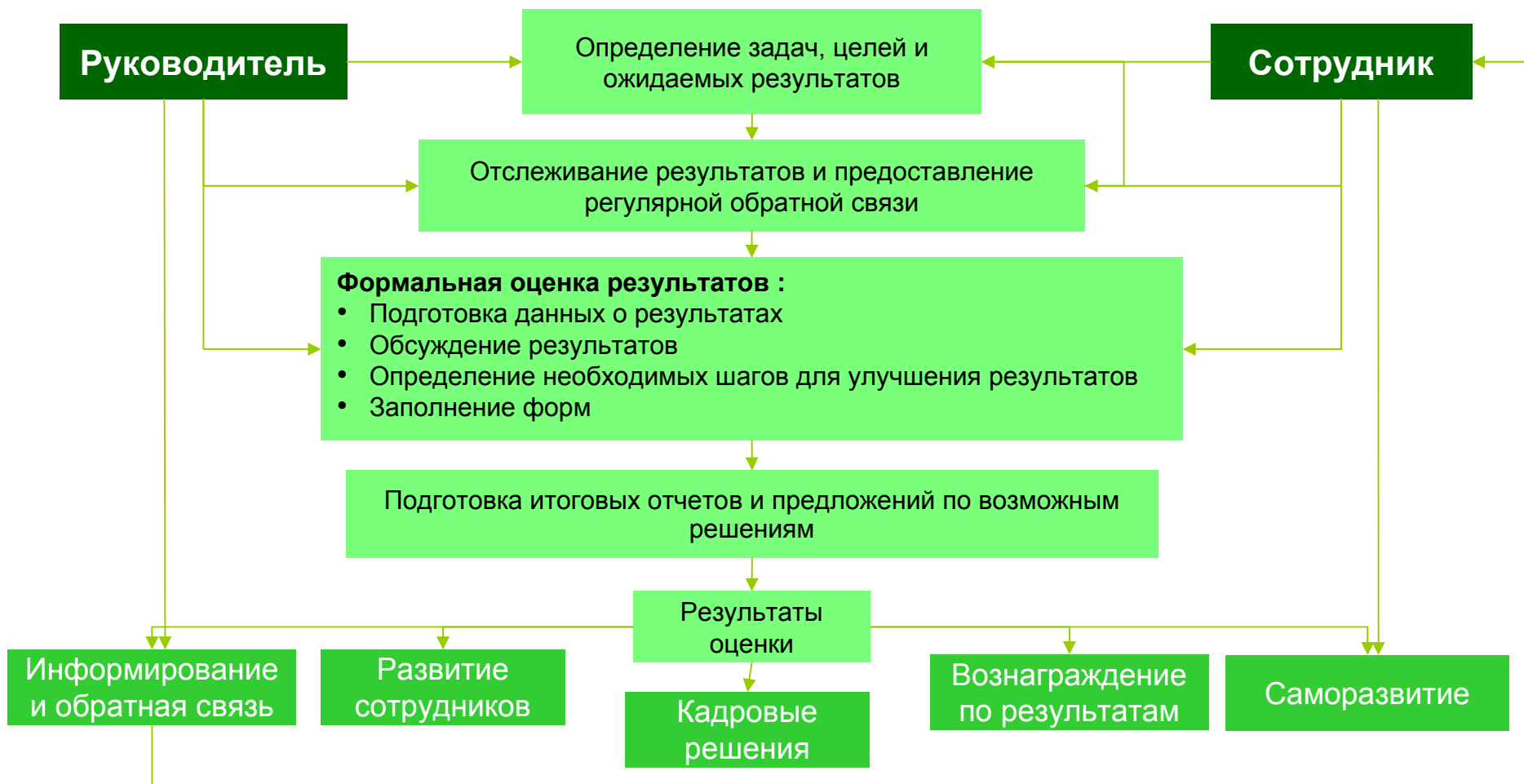
### 4. Управление персоналом:

- Производительность труда
- Соблюдение трудовой дисциплины
- Социальная стабильность коллектива
- ...

### 5. Специальные проекты:

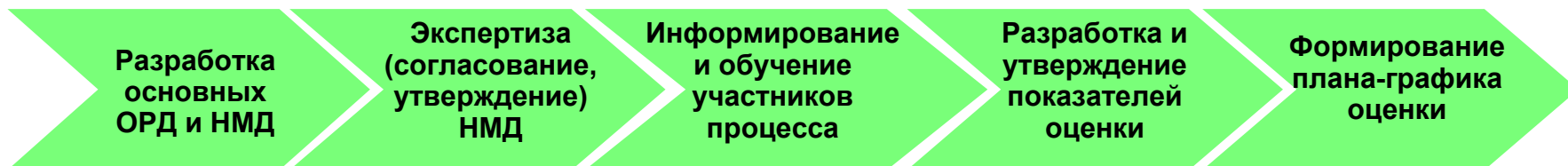
- Выполнение целевой программы по модернизации оборудования
- Выполнение целевой программы по паспортизации рабочих мест
- ...





Примерная структура пакета НМД и ОРД:

- ❑ Распорядительные документы о подготовке и проведении оценочных процедур, закрепление ответственности за участниками процесса
- ❑ НМД, определяющие цели, задачи оценки, методы, процедуру оценки и использования результатов
- ❑ Информационно-методические и презентационные материалы для информирования и обучения участников процесса
- ❑ План-график проведения обучения, оценки персонала и представления результатов
- ❑ Распорядительные документы, утверждающие показатели оценки
- ❑ Распорядительные документы, утверждающие структуру и содержание мотивационных действий по результатам оценки

Основные мероприятия подготовительного этапа:



## Основные особенности:

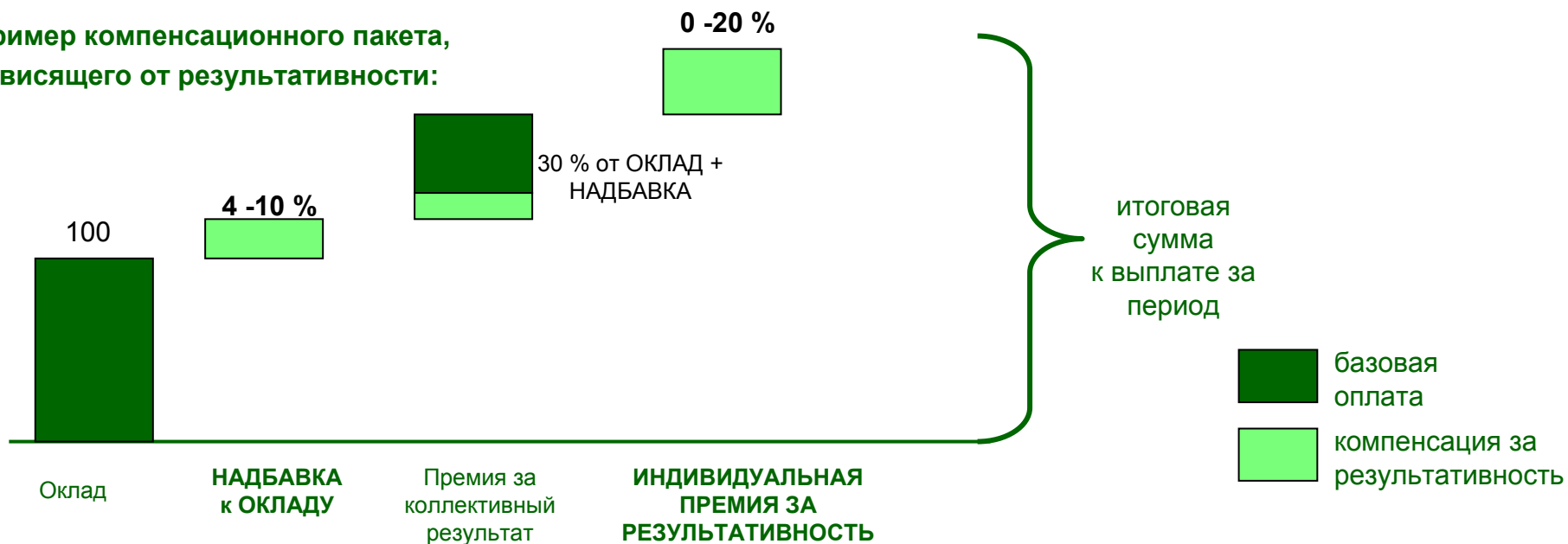
- ☐ Четкая постановка и доведение целей и показателей результативности до конкретного работника;
- ☐ Постоянный учет выполнения показателей и отслеживание результативности;
- ☐ Участие и взаимодействие в процессе формирования показателей и учета их выполнения различных служб предприятия;
- ☐ Участие в процессе оценки большого количества сотрудников (как в качестве оценивающих, так и в качестве оцениваемых);
- ☐ Наличие объективных и субъективных факторов, влияющих на эффективность процесса оценки (сформированность процедур, подготовленность и информированность работников, качество показателей, наличие систем измерения и учета результатов, навыки предоставления обратной связи и т.п.);
- ☐ Взаимосвязь результатов оценки с вознаграждением и др. мотивирующими действиями;
- ☐ Администрирование процесса.

## Важно в процессе оценки результативности:

- ☐ Понятность, измеримость, достижимость показателей для работника;
- ☐ Обучение и информирование персонала по всей вертикали управления;
- ☐ Исключение формального отношения к процедуре оценки;
- ☐ Обеспечение взаимосвязи результатов оценки и вознаграждения.



Пример компенсационного пакета, зависящего от результативности:





1. Показатели СПС (КПЭ) основанные на стратегических целях Компании, ориентированных во внешнюю среду, вступают в противоречие с состоянием внутренних процессов
2. Конфликт между целью, как она задается, и процессом, как он регламентирован
3. Конфликт между контролем (регламентацией, показателями, формализацией, и др.) и инновацией (ответ на вызов рынка, на внешние вызовы, проявление инициативы и нарушение регламентов, отход от установленных процессов и др.)
4. Показатель «из прошлого» должен обеспечить успех «будущего» (природа показателя – опыт или модель)
5. Противоречие между тем «кого нужно» охватить показателями и тем, «кого можно» охватить показателями (состояние системы планирования, контроля, учета и отчетности)
6. Культура организации в вопросах управления персоналом (не устоявшаяся терминология и понятия, «птичий» язык службы HR и т.п.)
7. Коммуникационные барьеры в организации («межфункциональная» и «ведомственная» разобщенность, нескоординированные интересы подразделений, СПС и КПЭ – продукт «демократической», «открытой» организации, и т.п.)
8. Волонтаризм в оценке – «оценка работника», а не «оценка результатов работы» работника
9. Желание быстро получить результат от внедрения системы («кампанейщина», отрывочный и нерегулярный характер работ по внедрению системы и пр.)

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !**



**В О П Р О С Ы**