

1 декабря 2010 года в конференц-зале отеля Holiday Inn Moskovskye Vorota состоялось очередное заседание Петербургского профессионального кадрового клуба «Кочубей».

Тема заседания
**Основные принципы и методы
разработки ключевых показателей эффективности (KPI).**

В рамках дискуссии выступили:

- *Дементьев Андрей*, генеральный директор компании «РЕСOM». Тема: *«Показатели деятельности вспомогательного персонала».*



- *Аристов Сергей*, директор по персоналу группы компаний «Евросиб». Тема: *«Разработка и внедрение системы управления результативностью».*



- *Викулова Анжелика*, директор по персоналу компании «Вимм-Билль-Данн» по Северо-Западу. Тема: *«Система управлению деятельностью».*

Вел заседание *Валерий Куприн*, президент Петербургского профессионального кадрового клуба «Кочубей».

Очередное заседание Петербургского профессионального кадрового клуба «Кочубей» было посвящено теме разработки и внедрения ключевых показателей эффективности на предприятии. Вопросы результативности и эффективности деятельности были актуальны всегда, но именно кризис вывел их на первое место: вынужденное сокращение затрат и штата от многих потребовало четкого понимания кто и как работает в компании.

Внедрение системы KPI может положительно повлиять на бизнес-процессы в компании, сделав системы оценки и оплаты труда прозрачной и дав руководству возможность реализовывать стратегические цели компании, спуская их по всей компании от топ-менеджеров до рядовых сотрудников. Но и как любой другой инструмент, при неправильном использовании система KPI может похоронить Ваших сотрудников под бумажной волокитой отчетов о выполненной работе или

спровоцировать злоупотребления и махинации, если персонал найдет «лазейку». Понимая важность этапа формирования системы, Клуб посвятил свое последнее в заседании в 2010 году практическим аспектам разработки и внедрения ключевых показателей эффективности.

Андрей Дементьев рассказал о важности управленческого учета и попроцессного калькулирования затрат на деятельность вспомогательных служб, которой, как правило, довольно сложно дать количественную оценку. **Сергей Аристов** максимально подробно изложил организационные моменты и сущность процесса внедрения системы управления результативностью компании. **Анжелика Викулова** представила наглядную, структурированную модель построения KPI's на примере компании «Вимм-Билль-Данн».

Познакомиться с презентациями и аудио-записями выступлений Вы можете, запросив их у администратора Клуба по e-mail: petrova.ekaterina@clubkochubey.ru

Краткое резюме:

Андрей Дементьев начал с особенностей определения эффективности работы вспомогательных служб для формирования показателей:

- ✓ Определение конечного продукта вспомогательных служб (квалифицированная консультация, подготовленный и мотивированный работник, отчет, модель, обеспечение функционирования какого-либо процесса);
- ✓ Нематериальность характера деятельности данного направления;
- ✓ Частое определение вспомогательных организационных единиц как центров дискреционных расходов, а затрат связанных с их деятельностью - как накладных нераспределенных затрат, которые учитываются на уровне деятельности всего предприятия.

С практической точки зрения были выделены следующие особенности формирования KPI для вспомогательных служб:

- ✓ Составление стратегической карты, выбор количественных и качественных показателей вспомогательной службы для организации задачи с одной стороны сложные, с другой, как правило, второстепенные. Как результат, показатели либо не разрабатываются, либо выбираются общедоступные, не всегда привязанные к реалиям конкретной компании.
- ✓ Показатели эффективности, не привязанные к системе бюджетирования, часто не попадают в систему отчетности компании. KPI, существующие параллельно бюджету, не отслеживаются, серьезно не воспринимаются. Процесс премирования на основе таких KPI содержит ряд поправок, весовых коэффициентов, и превращается в субъективный, что делает бессмысленным производить сбор данных и выполнять расчеты.
- ✓ Общекорпоративные ресурсы, такие как отдел персонала, планирования, информационных технологий и другие задействованы центрами

ответственности бизнес-единиц, входящим в холдинг с неопределенной пропорцией. Также с отделом стратегического развития, маркетинга, которые оказывают самое непосредственное влияние на уровень продаж (доходов) и уровень затрат (затраты на развитие, маркетинг), но степень их влияния никак не учитываются центрами ответственности.

Для устранения недостатков принципа подконтрольности используются трансфертное ценообразование. Трансфертное ценообразование представляет собой совокупность правил, используемых организацией для распределения совместно заработанного дохода между центрами ответственности.

Совокупность таких правил реализована путем создания внутреннего хозрасчета для вспомогательных сервисных служб. Система для внутреннего хозрасчета вспомогательной службы состоит из семи последовательных операций, а именно: *описания работ, выбора показателей, сбора данных по показателям, формирования отчетности, оптимизации бизнес-процессов, формирования прайс-листа и заключения договоров.*

В качестве условий введения хозрасчета были выделены:

- ✓ Наличие развитой системы управленческого учета.

Должны работать методики расчета стоимости продуктов, услуг, включая отнесения стоимости работ вспомогательных подразделений на продукты и услуги бизнеса. Кроме этого, должна существовать возможность расчета нефинансовых показателей, например количество отклонений от регламента предоставления услуг, количества человеко-часов собеседований, необходимых для подбора сотрудника на одну вакансию, количества документов для оформления различных операций и т.д.

- ✓ Высокий уровень квалификации руководителей вспомогательных подразделений.

Все вспомогательные подразделения становятся центрами прибыли. При этом руководитель должен не только иметь компетенции в своей профессиональной области, но также понимать экономические законы рынка, в идеале иметь предпринимательскую «жилку».

- ✓ Если цены на услуги выбираются рыночные, заказчик должен иметь право отказаться от услуги или выбрать исполнителя услуги на рынке (привлечение аутсорсера).
- ✓ Корпоративный центр обслуживает несколько стратегических бизнес-единиц. Для моно компаний внедрение внутреннего хозрасчета не целесообразно.

Сергей Аристов определил систему управления результативностью как систему правильно построенных и внедренных этапов цикла:

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

Было отмечено, что организация в первую очередь должна для себя понимать, какова ее потребность в построении данной системы и какие преимущества эта система может ей обеспечить. Для начала компания должна строго определить свою миссию и цели, чтобы далее при формировании показателей не отклониться от основной линии функционирования и обеспечить эффективность по всем стратегическим направлениям деятельности:

- ✓ Концепция сбалансированной системы показателей (ССП) и ключевых показателей эффективности (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.

Все показатели были разделены на показатели *результата* и показатели *процесса (эффективности)*.

В качестве основных требований к показателям Сергей Аристов выделил:

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

Очень важным моментом в процессе построения системы показателей результативности является грамотная декомпозиция целей предприятия, которая 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, а информирование и обучение играют одну из ключевых ролей при внедрении системы.

Также в рамках выступления были представлены наглядные примеры декомпозиции целей по различным направлениям деятельности, примеры показателей для различных уровней взаимодействия в компании и общая схема управления результативностью и оценки показателей.

Формальная часть формирования показателей результативности должна быть соблюдена со всей возможной ответственностью, поэтому не осталась в стороне и регламентация процесса. Для компетентной оценки необходимо разработать следующие документы:

- ✓ Распорядительные документы о подготовке и проведении оценочных процедур;
- ✓ Документы, закрепляющие ответственность за участниками процесса;
- ✓ Нормативно-методические документы, 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.

Основными мероприятиями, которые необходимо провести в рамках подготовительного этапа, являются:

- ✓ Разработка основных организационно-распорядительных и нормативно-методических документов;
- ✓ Экспертиза (согласование, утверждение нормативно-методических документов);
- ✓ Информирование и обучение участников процесса;
- ✓ Разработка и утверждение показателей оценки;
- ✓ Формирование плана-графика оценки.

Также у организатора должно быть четкое понимание состава участников каждого этапа процесса управления результативностью.

Основные особенности процесса оценки результативности персонала:

- ✓ 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 различными службами 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;

Особо важно в процессе оценки результативности уделить внимание:

- ✓ Понятности, измеримости, достижимости показателей для работника;
- ✓ Обучению и информированию персонала по всей вертикали управления;
- ✓ Исключению формального отношения к процедуре оценки;
- ✓ Обеспечению взаимосвязи результатов оценки и вознаграждения.

В заключение было отмечено, что на пути организатора процесса управления результативностью на предприятии встает немало барьеров и трудностей, грамотное преодоление которых, несомненно, ведет к успеху.

Анжелика Викулова подробно рассказала о том, как строится система KPI для HR-службы в компании Вимм-Билль-Данн.

В качестве первого этапа формирования системы показателей была выделена постановка целей и KPI, которая проходит ежегодно в декабре. В компании постановке KPI подлежат не все. К примеру, операционная деятельность не подлежит сложной системе оценки. Те же специалисты, которые непосредственно могут влиять на бизнес-процессы, оцениваются по своей бонусной или рабочей карте. В феврале подводятся итоги того, что сделали за предыдущий период. Затем в июле проводится проверка промежуточных результатов и корректировка целей. В апреле следующего года происходит пересмотр оплаты труда, «с мая месяца новые деньги у тех, кто успешно прошел оценку, и старые деньги у тех, кто неуспешно прошел оценку деятельности».

Утверждение KPI и декомпозиция целей проходит по схеме «сверху-вниз», а защита результатов наоборот «снизу-вверх». Сегодня в компании проходит эксперимент: руководитель функции получает предложения от своих сотрудников. Это позволит расширить круг вопросов для установления обратной связи руководителя с сотрудником.

Далее разговор пошел непосредственно о показателях эффективности для HR-службы. Год назад в компании произошли структурные изменения, в задачу HR-директора входила интеграция одного бизнес-подразделения с другим. От того, насколько успешно пройдет интеграция, зависела пятая часть бонусной шкалы директора по персоналу. Также пятую часть бонусов давало успешное внедрение системы «Босс» для учета деятельности отдела персонала. Также есть и задачи, которые из бонусной части постепенно после успешной интеграции переходят в постоянные бизнес-задачи.

Был подробно разобран бюджет отдела персонала, который довольно сложно соблюсти даже при высочайшем уровне профессионализма. Очень важен уровень сервиса HR и репутация отдела в дирекции. При попытке повышения статуса HR до уровня бизнес-партнера необходимо разработать и презентовать некий продукт или показатель, который непосредственно повлияет на финансовый результат компании. В процессе разработки KPI были учтены и резервы на отпуска, по ним были введены ограничения, потому как крупные резервы при наличии «покупных» денег на счету все-таки представляются лишней статьей затрат.

Как таковая оценка KPI не производится, так как еще при разработке легко выявить, какие показатели «взяты из жизни», а какие нет.

В заседании приняли участие:

- Адрианова Людмила, ведущий менеджер по персоналу компании «ПИТЕРАВТО»;
- Аристов Сергей, директор по персоналу группы компаний «Евросиб»;
- Архипова Лидия, специалист по развитию персонала компании «UPM-kymmene», Россия;

- Буровцева Надежда, руководитель кадровой службы компании «Евросиб СПб - транспортные системы»;
- Белолы Анна, директор по персоналу компании «UPM-kymmene», Россия;
- Больнякова Елена, менеджер по персоналу компании «ПИТЕРАВТО»;
- Букин Олег, финансовый директор компании «Металлопродукция»;
- Викулова Анжелика, директор по персоналу компании «Вимм-Билль-Данн» по Северо-Западному региону;
- Викулов Юрий, заместитель директора администрации компании «Сити-Сервис»;
- Габов Вадим;
- Дементьев Андрей, генеральный директор компании «RECOM»;
- Доюнова Фарида, бизнес-тренер компании «ЧДК»;
- Дуксин Николай, директор по маркетингу и PR компании «Romeo Family»;
- Ельцин Михаил, операционный директор компании «Romeo Family»;
- Ёрхова Инна, заместитель генерального директора компании «Торговый дом «Восток-Сервис»;
- Карпинская Маргарита, менеджер по персоналу компании «Romeo Family»;
- Киселева Ольга;
- Ком Алексей, руководитель отдела «Бутик» компании «МИКСМАСТЕР»;
- Коршунова Ольга, директор по управлению человеческими ресурсами компании «Мастер Профиль»;
- Кувшинов Анатолий, менеджер по персоналу компании «Евросиб»;
- Лакрисенко Ольга, директор по персоналу компании «ПО «Возрождение»»;
- Лычагина Анна, руководитель по обучению компании «ORACLE»;
- Макарова Алена, директор по персоналу группы компаний «Водопад»;
- Мельникова Алена, директор по персоналу компании «АПГ Восточная Европа»;
- Немцева Ольга, директор по персоналу компании «БТК-Групп»;
- Петров Дмитрий, руководитель отдела продаж компании «МИКСМАСТЕР»;
- Солодухина Лариса;
- Тимченко Оксана, директор по персоналу компании «Металлопродукция»;
- Третьякова Анастасия, менеджер по персоналу компании «ЧДК»;
- Тычкин Игорь, исполнительный директор компании «МИКСМАСТЕР»;
- Федорова Ирина, менеджер по персоналу компании «Евросиб-Логистика»;
- Черняк Евгений, генеральный директор компании «Катод»;
- Чесноков Павел, генеральный директор компании «МИКСМАСТЕР»;
- Чумарин Игорь, генеральный директор «Агентство исследования и предотвращения потерь»;
- Шматков Владимир, директор по персоналу ГК «Альянс».

Петербургский профессиональный кадровый клуб «Кочубей» выражает благодарность *Андрею Дементьеву, Сергею Аристову и Анжелике Викуловой* за интересные выступления. Большое спасибо, что поделились с нами Вашим опытом.



За предоставление помещения и техники для проведения встречи Клуба мы благодарим отель «Holiday Inn Moskovskie Vorota» и лично *Нину Алексееву*, менеджера по продажам отеля, за помощь в организации заседания.

Мы были рады видеть всех участников и надеемся на скорую встречу на следующих заседаниях!

Петербургский профессиональный кадровый клуб Кочубей
Санкт-Петербург, Малый В.О. проспект дом 54-а, БЦ Гранат офис 313
Тел. (812) 740 18 11 Моб. +7 (921) 372 42 22
info@clubkochubey.ru
www.clubkochubey.ru