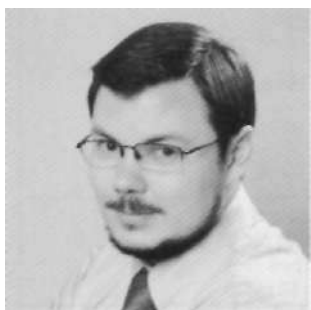


КРІ для поддерживающих подразделений



Сергей Машковцев,
руководитель группы мотивации,
издательство «ЭКМО»,
г. Москва



Михаил Бедило,
руководитель проектов
по компенсациям и льготам,
AXES Management, г. Москва

В конце 2006 г. был завершен масштабный проект построения комплексной системы мотивации в компании «ЭКМО». Одной из важных его составляющих стала разработка системы управления эффективностью на основе КРІ.

Система управления на основе ключевых показателей эффективности (КРІ) разрабатывалась в рамках построения целостной системы мотивации персонала, включающей управление как базовыми, так и премиальными выплатами.

Основными целями проекта были:

1. Разработка инструментов, позволяющих:
 - привлекать специалистов с требуемой квалификацией;
 - мотивировать сотрудников к повышению результативности;
 - удерживать эффективный персонал.
2. Систематизация процессов мотивации в рамках общего курса издательства на внедрение регулярного менеджмента.
3. Повышение степени удовлетворенности персонала корпоративной системой мотивации.

В области системы управления эффективностью деятельности предстояло решить следующие задачи.

1. Создать систему оценки работы сотрудников подразделений, не ориентированных на конкретные бизнес-результаты (дирекция по персоналу, финансовая дирекция, IT-отдел).
2. Связать созданную систему оценки эффективности работы с уровнем доходов сотрудника.

Рассмотрим, какое решение было найдено.

Как измерить эффективность

Большинство компаний, разрабатывая системы управления эффективностью деятельности, ориентируются на результат бизнес-процессов - прибыль, объем издержек и т.д. Легко подсчитать, какой вклад в общее дело внес специалист отдела продаж или производства, поскольку показатели его работы выражаются в цифрах. Но как поступить с теми сотрудниками, результаты деятельности

Компания «ЭКМО» основана в 1991 г. как дистрибьютор книжной продукции. С 1993 г. занимается самостоятельной издательской деятельностью. Имеет 9 региональных дистрибьюторских центров. Численность персонала - более 2500 человек.

Таблица 1. Ключевые показатели оценки эффективности HR-службы

Функция	KPI	Единица измерения	Формула расчета
Организационное развитие	Процент выполнения плана обучения	%	Количество фактически проведенных мероприятий корпоративного обучения персонала/Количество запланированных мероприятий корпоративного обучения персонала, чел/час
	Количество часов обучения на одного сотрудника	час	Общее количество чел/час обучения/Среднесписочная численность сотрудников
	Прирост компетенций участников корпоративной программы развития	балл	Средний прирост компетенций по результатам оценки «360 градусов» до и после обучения
	Средняя стоимость одного часа обучения	рубли/час	Общие затраты на обучение/Общее количество часов обучения
	Затраты на обучение одного сотрудника	рубли/час	Общие затраты на обучение/Среднесписочная численность сотрудников
	Доля сотрудников, для которых поставлены цели по развитию	%	Количество сотрудников, для которых создан ИПР/Среднесписочная численность сотрудников
	Срок выполнения проекта по внедрению модели компетенций	день	Фактическая дата выполнения / Плановая дата выполнения
Подбор и адаптация персонала	Срок закрытия вакансий	% соответствия плановым срокам	Средний фактический срок закрытия вакансий дирекцией по персоналу/Нормативный срок по категориям
	Доля новых сотрудников, успешно прошедших испытательный срок	%	Количество новых сотрудников, прошедших испытательный срок/Количество новых сотрудников, принятых на работу в течение предыдущего квартала
	Средние затраты на заполнение одной вакансии	рубли	Включается оплата труда сотрудников по подбору, стоимость размещения рекламы и услуг кадровых агентств. Учет ведется по категориям вакантных должностей
	Доля сотрудников, нанятых по результатам оценки	%	Учитывается оценка по итогам тестов, опросников, ассессмент-центров
	Срок внедрения регламента подбора персонала	день	Фактическая дата выполнения проекта / Плановая дата выполнения проекта
Кадровый учет	Своевременность предоставления руководителям отчета о соблюдении графика отпусков	%	Количество месяцев, в которые руководителям в период с 20 по 30 число был предоставлен отчет об исполнении графика отпусков/три (количество месяцев в квартале)
	Срок предоставления документов для проведения аудиторской проверки	день	Фактическая дата передачи документов на проведение проверки / Плановая дата передачи
	Доля документов, содержащих ошибки	%	Количество документов, содержащих ошибки/Общее количество документов
	Срок внесения исправлений по итогам аудита	день	Фактическая дата завершения работ по внесению исправлений по итогам аудита/Плановая дата завершения работ
	Срок выполнения проекта по внедрению	день	Фактическая дата выполнения проекта / Плановая дата выполнения проекта
	Срок начала работы кадровых инспекторов в SAP	день	Фактическая дата актуализации данных кадрового учета в SAP по основным операциям (прием, увольнение, перемещение, отпуска уволенных)

Таблица 2. KPI, оцениваемые с помощью шкал

Функция	KPI	Единица измерения	Формула расчета
Организационное развитие	Уровень удовлетворенности участников обучения проведенными мероприятиями	балл	Средний балл удовлетворенности всех участников мероприятий по обучению, проведенных в отчетном квартале. Инструмент: опросный лист по итогам мероприятий по обучению
	Рейтинг удовлетворенности сотрудников	%	Средний балл удовлетворенности сотрудников
Подбор и адаптация персонала	Удовлетворенность заказчика	балл	Средний балл удовлетворенности заказчика процессом подбора (при заполнении вакансии заказчик заполняет опросный лист)
	Рейтинг удовлетворенности сотрудников	%	Средний балл удовлетворенности сотрудников
Кадровый учет	Рейтинг удовлетворенности внутреннего заказчика	балл	Средний балл по результатам опроса об удовлетворенности работой сервисных служб
	Рейтинг удовлетворенности сотрудников	%	Средний балл удовлетворенности сотрудников

которых сложно перевести в числовой эквивалент?

Во-первых, необходимо понять, действительно ли итоги работы подразделения не поддаются «оцифровке». После этого - определить, нужно ли их переводить в числовые данные. Это целесообразно, если затраты на внедрение, последующий регулярный мониторинг и расчет KPI не превышают эффекта от этих процедур. Так, консультанты AXES Management разработали ключевые показатели оценки деятельности HR-службы издательства «ЭКСМО» (см. табл. 1). Часть их была внедре-

на, остальные - переданы на разработку и тестирование консультантам и специалистам по мотивации персонала издательства.

Во-вторых, не стоит пренебрегать так называемыми качественными KPI, которые не предполагают количественной оценки, но могут быть измерены с помощью шкал. В таблице 2 приведен перечень таких KPI, разработанный для HR-службы издательства «ЭКСМО».

Как правило, работа сотрудника оценивается руководителем и экспертами из смежных служб. Итоговый балл либо рассчитывается как средний, либо определяется исходя из «веса» оценивающих

(он присваивается в зависимости от значимости специалиста).

Рейтинг удовлетворенности сотрудников составляется на основе опроса, проводимого в компании 1 раз в год, который выявляет, насколько персонал лоялен к издательству и доволен своей работой.

Изменение оклада с учетом эффективности

В рамках построения комплексной системы мотивации в издательстве «ЭКСМО» были созданы грейды и определена структура окладов. Все сотрудники распределены по соответствующим окладным ди-

Таблица 3. Корпоративные компетенции

Дополнительные компетенции менеджеров высшего звена	Дополнительные компетенции менеджеров	Общие компетенции	Функциональные (количество и набор в зависимости от должности)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Лидерство 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Управление исполнением ■ Принятие решений 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сотрудничество ■ Мотивация к достижениям ■ Ориентация на развитие 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Креативность ■ Коммерческий подход ■ Коммуникативная гибкость ■ Ответственность и исполнительность ■ Аналитичность ■ Клиентоориентированность

апазонам, каждый из которых делится на три интервала:

- А - нижняя треть диапазона - оклады работников, осваивающих должность;
- В - средняя треть диапазона - оклады тех, кто полностью освоил функционал должности, демонстрируют высокую эффективность;
- С - верхняя треть диапазона - оклады сотрудников, выполняющих особо сложные задачи, принимающих участие в адаптации новичков, рассматриваемых в качестве кандидатов на карьерное продвижение.

На интервал окладного диапазона работника влияют квалификация, а также соответствие ценностям организации, которое определяется на основе моделей компетенций - совокупности знаний и навыков, необходимых для выполнения задач в конкретной сфере профессиональной деятельности. Компетенции подразделяются на две группы:

- *функциональные* - необходимы сотруднику в связи с особенностями его работы. С помощью оценки уровня развития функциональных компетенций определяется квалификация, соответствие занимаемой должности;



- *корпоративные* - важны независимо от того, какова профессиональная сфера человека. С помощью оценки уровня развития корпоративных компетенций определяется потенциал сотрудника, его способность активно развиваться в профессии.

В таблице 3 представлен перечень корпоративных компетенций издательства «ЭКМО»; в таблице 4 - шкала их оценки. Для каждой оценки разработаны и описаны

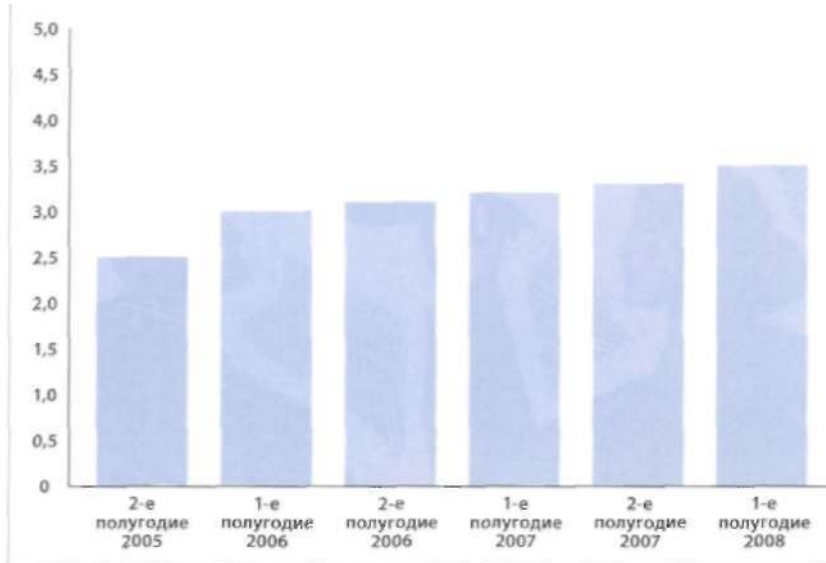
поведенческие индикаторы, а также знания, умения и навыки, позволяющие определить уровень развития компетенции. Аналогичная шкала используется для оценки функциональных компетенций.

Чтобы связать систему оценки эффективности с доходами сотрудников, был разработан такой инструмент, как матрица корректировки окладов (см. Приложение). Более всего (на 25%) они повышаются у сотрудников, демонстри-

Таблица 4. Шкала оценки корпоративных компетенций

Уровень		
3	Мастерский	Сотрудник способен применять компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. Он выступает со стратегическими инициативами, относящимися к сфере применения данной компетенции
2	Опытный	Сотрудник полностью освоил данную компетенцию, эффективно применяет ее в подавляющем большинстве стандартных рабочих ситуаций
1	Базовый	Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции, понимает ее важность, однако не вполне и не всегда эффективно проявляет ее в практической деятельности
0	Компетенция отсутствует	Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать

Рисунок. Динамика удовлетворенности персонала системой мотивации (2005-2008 гг.)



рующих выдающиеся результаты, но находящихся при этом в интервале «А» окладного диапазона (наименьший уровень оклада). Высокий процент индекса индивидуальной результативности сви-

детельствует о том, что работник быстро осваивает знания и навыки и, по всей видимости, относится к разряду «звезд». Соответственно, нужно значительно увеличивать его оклад, чтобы не дать конкурен-

там переманить талантливого специалиста.

Результаты

По завершении 2007г., в течение которого в издательстве применялась новая система мотивации, были получены следующие результаты. В финансово-экономической области компания продемонстрировала положительную динамику - выполнение/перевыполнение планов продаж: были превышены показатели прошлых периодов, при этом темпы увеличения прибыли опережали темпы прироста ФОТ. Также была отмечена позитивная динамика в сфере удовлетворенности персонала (см. рисунок).

Оценив полученные результаты, глава компании принял решение о распространении новой системы оплаты труда на региональные подразделения. • • ^

Приложение. Изменение оклада сотрудника на основе результатов деятельности

Диапазон окладов	Неэффективен	Соответствует требованиям	Превышает требования	Выдающиеся результаты
	Итоговый индекс индивидуальной результативности в соответствии с KPI			
	< 75 %	= > 75 %	> 100 %	> 110 %
A	0	15	20	25
B	0	10	15	20
C	0	5	10	15