7.8. СПЕЦИФИКА РАЗРАБОТКИ И РАСЧЕТА КПЭ СОТРУДНИКАМ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Медовников Г.В., аспирант,
Международная высшая школа управления,
Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого, г. Санкт-Петербург;
Счисляева Е.Р., д.э.н., профессор, директор,
Международная высшая школа управления,
Институт промышленного менеджмента, экономики
и торговли, г. Санкт-Петербург

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье рассмотрены принципы декомпозиции ключевых показателей эффективности на уровень обслуживающих подразделений в организационной структуре предприятия в соответствии с утвержденными стратегическими задачами (на примере службы управления персоналом). Несмотря на кажущуюся простоту, разработка показателей для вспомогательных подразделений является сложной и ответственной задачей, так как при допуске ошибок высок риск искажений мотивационных предпочтений сотрудников и снижение общего уровня их лояльности, что будет выступать препятствием роста эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

С учетом того, что понятие ключевых показателей эффективности (key performance indicates, ***KPI***), а также непосредственно, управление бизнесом компании с помощью данных установленных ориентиров является новшеством для российских компаний, сам процесс разработки мотивационных карт, в частности, для управленческого персонала лишь незначительно апробирован в нашей стране по сравнению с зарубежной практикой, согласно которой оценка эффективности менеджмента считается нормой и повсеместно применяется.

К *вспомогательным службам* компании, так называемым универсальным, т.е. не зависящим от видов бизнеса, относятся:

- финансовая служба (в различном исполнении – от существования в организационной структуре единичного планово-экономического отдела до финансового управления с разветвленной внутренней структурой подчиненных подразделений);
- бухгалтерская служба;
- отдел управления персоналом (кадровая служба);
- отдел информационно-технического обеспечения (IT-отдел или служба);
- в крупных компаниях – отдел безопасности.

В случае, когда основным видом деятельности компании не является оказание юридических услуг (нотариальная контора и прочее), *юридическую службу* как подразделение можно также рассматривать в качестве вспомогательной службы в организационной структуре холдинговой структуры или группы компаний с единым центром в качестве управляющей компании (рис. 1).

Основное требование к работе вспомогательных подразделений компании заключается в четких скоординированных действиях в рамках разработанных бизнес-процессов. В этом случае необходимы:

- оперативная работа в рамках разработанного бизнес-процесса для данного подразделения;
- координация действий с доходными производственными подразделениями компании (центр финансовой ответственности, ЦФО, по доходам);
- высокий профессионализм, выражающийся в минимизации возможных ошибок в работе;
- нацеленность на достижение единых стратегических целей компании, а также на решение стратегических и операционных задач, установленных индивидуально перед подразделением;
- обеспечение быстрого и качественного реагирования на запросы основных (так называемых производственных) подразделений компании (центров доходов и прибыли).

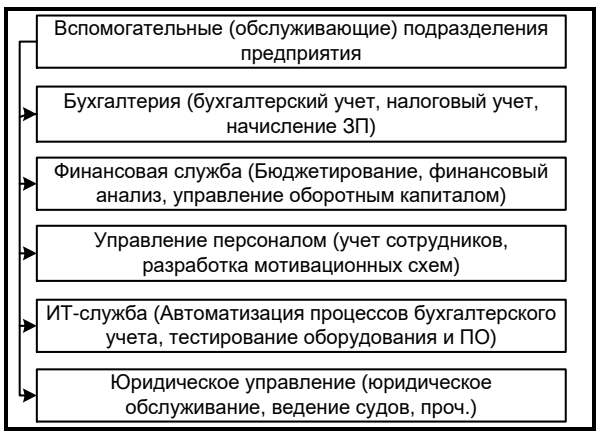

Рис. 1. Структура вспомогательных подразделений (служб) организации

В рассматриваемом ресурсе, представляющем собой информационный портал о системе ***KPI*** & Balanced Scorecard, сформулирована стратегическая задача вспомогательных подразделений, согласно которой вспомогательные подразделения компании должны «не только оперативно реагировать на заявки других отделов, но также играть определенную стратегическую роль, предвидя потребности вспомогательных подразделений и всей компании: в маркетинге, в информационных технологиях» [2].

Важно отметить специфику функционирования вспомогательных подразделений компании (группы компаний), согласно которой основными клиентами данных структурных единиц выступают подразделения, входящие в организационную структуру данного предприятия, а именно – *производственные подразделения* (непосредственно занимающиеся оказанием услуг, выполнением работ, производством товаров и прочим), а также остальные *вспомогательные подразделения* компании, т.е. они задействованы, главным образом, во внутригрупповом обороте услуг (ВГО) предприятия.

В то же время следует не согласиться с мнением некоторых специалистов, которые считают вспомо-

гательные подразделения исключительно затратными, не участвующими «в достижении многих финансовых целей организации (таких как рост оборота, получение максимальной прибыли), а степень их участия сводится только к сокращению или оптимизации собственных расходов» [2].

Особенно несправедливым данное утверждение выглядит по отношению к так называемым финансовым службам – бухгалтерии и непосредственно финансовому отделу предприятия, – решающая роль в формировании финансового климата на предприятии обосновывается автором в следующей статье данного цикла.

Следует отметить, что учитывая сложившуюся в нашей стране практику, сотрудники обслуживающих отделов и служб всегда находились на стабильном (фиксированном) окладе практически независящем от результатов труда, с учетом общего подхода к премированию, принятого на предприятии (например, годовой бонус или условно-постоянные ежеквартальные премии).

Поэтому только с помощью инструмента КПЭ предоставляется возможность определить, классифицировать и закрепить за каждым сотрудником вспомогательных подразделений главные показатели работы (как индивидуальные, так и групповые), отражающие их взаимосвязь со стратегическими целями фирмы.

Именно качественный подбор сотрудников на существующие позиции во вспомогательных подразделениях в организационной структуре позволит освободить *отдел персонала*, от малоэффективных, по мнению автора данной статьи, принудительных мероприятий по проведению оценки результатов труда персонала на базе *личных собеседований* о результатах труда, выполнении сотрудником поставленных задач, которая содержит большую долю субъективности и является трудоемким, документоемким процессом, отвлекающим персонал от текущих обязанностей.

Проведение данной оценки может быть действительно оправдано в жестко структурированной как по организационной структуре, так и по сфере деятельности, кредитной организации одной из целей которой наряду с осуществлением внутренней ротации сотрудников, определением потребности в обучении, выступает «создание / совершенствование действенной системы мотивации» [5].

В то же время *анкетирование сотрудников* (возможно анонимное), проводимое специалистами кадровой службы с периодичностью до двух раз в год, может представлять собой эффективный инструмент для получения обратной связи и формирования характеристики политики в области стимулирования и оплаты труда, в том числе базирующейся на внедрении системы КПЭ.

По мнению автора данной статьи, одним из основных и естественных результатов внедрения и функционирования новой системы стимулирования и оплаты труда на базе КПЭ, наряду с предложенным периодическим анкетированием, будет выступать достижение неравенства, согласно которому: ***Уровень текучести кадров после внедрения КПЭ*** не должен превышать ***Уровень текучести кадров до внедрения КПЭ.***

Уровень текучести кадров, или *коэффициент текучести кадров*, определяется как отношение численности уволенных по собственному желанию и по решению администрации в отчетном периоде (квартале, месяце) к среднесписочной численности работников за этот период, что выражается следующей формулой:

$$F = Q_d * 100 / ANP,$$

где F – коэффициент текучести кадров (персонала), %;

Q_d – число увольнений в отчетный период, $Q_d = Q_s + Q_m$;

Q_s – общее число сотрудников, уволенных по собственному желанию за отчетный период;

Q_m – общее число сотрудников, уволенных по решению администрации (согласно трудовому законодательству);

ANP – среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, так как отражает количественный состав коллектива в динамике).

Следует отметить, что число увольнений считается без учета так называемых *технических увольнений*, под которыми понимают, например, увольнение по причине перевода в другое юридическое лицо, входящее в группу компаний.

Учитывая допустимый уровень, выявленный эмпирическим путем с учетом рыночных условий, некритического колебания значений коэффициента текучести кадров (в диапазоне от 5 до 9% [4]), анализ динамики значений в процентах этого показателя (в том числе в графическом виде за несколько периодов – кварталов) позволит выявить возможные допущенные искажения в мотивационной политике компании.

Кроме того, динамика показателя текучести кадров адекватно отразит результат деятельности службы персонала за рассматриваемые отчетные периоды. С этой точки зрения, данный показатель необходимо включать в качестве существенного по значению (удельный вес, %) в мотивационные карточки специалистов (в том числе, и начальника данного подразделения) *службы кадров* (*отдела управления персоналом*) (табл. 2).

Повышение данного коэффициента, особенно после постановки разработанной системы КПЭ на тестовый уровень и далее – выхода на рабочий уровень, говорит о снижении стабильности коллектива, явном неприятии отдельных элементов новой политики оплаты труда и стимулирования, неполном учете мотивационных предпочтений и недооценке потребностей сотрудников со стороны руководства и *службы кадров*, а также рассмотрении сотрудниками самой системы КПЭ в качестве негативного внутреннего фактора.

Снижение *коэффициента текучести персонала* в среднесрочной и долгосрочной перспективе (до объективного уровня в 3-5%, по оценкам ряда специалистов по кадрам), обязательно в связке с ростом *коэффициента производительности труда* (в среднем по предприятию), наоборот, свидетельствует о достиже-

нии стратегических и тактических целей применения такого инструмента, как КПЭ-система.

Рассмотрим принципы формирования мотивационных карточек сотрудников вспомогательных подразделений компании на примере *службы управления персоналом* (*СУП*) крупной организации (вид бизнеса в данном случае универсален).

Автор статьи об оценке эффективности подбора персонала [7] приводит три ключевых показателя эффективности подбора персонала на стратегическом уровне для отдела персонала, а именно, *коэффициент закрываемости*, *стоимость подбора персонала* (выражаемый через прямые затраты и удельные затраты на подбор кадров) и *уровень качества подбора персонала*.

Так, предлагаемый автором рассматриваемой статьи показатель *уровня соответствия требованиям заявки (заявки на подбор персонала),* на наш взгляд, является трудно оцениваемым, а его оценка может носить субъективный характер. В то же время на значение показателя *доли прошедших испытательный срок* за период влияет множество факторов, таким образом, оно не является 100%-й сферой ответственности кадровой службы.

В каждом конкретном случае формирование набора КПЭ для вспомогательного подразделения осуществляется исходя из перечня стратегических задач, стоящих перед предприятием в целом, а также перед непосредственно данным подразделением. Перечень возможных ключевых показателей оценки эффективности (КПЭ) работы службы управления персоналом на стратегическом уровне (с учетом показателей, предлагаемых авторами учебно-практического пособия [5]), приведенный автором данной статьи в соответствие с возможными стратегическими задачами, представлен в табл. 1.

Доля общего бюджета расходов на персонал в общей сумме операционных расходов предприятия может выступать информативным показателем и быть включен в сводный перечень КПЭ. Стремление сохранить нормативный размер доли будет побуждать руководителя кадровой службы постоянно оптимизировать текущие расходы на подбор персонала, обучение персонала, корпоративные мероприятия, что обеспечит более ответственный подход к качественному выбору внешних контрагентов и оптимизацию цены услуг.

Однако вариация данного показателя в виде отклонения суммы фактических расходов от бюджетируемой на стадии формирования бюджета доходов и расходов (БДР) суммы расходов, контролируется на уровне финансового отдела компании, а некорректное включение в КПЭ минимизации показателя может иметь существенные негативные последствия и привести к искажениям всей работы с персоналом (например, в случае ошибки при установке нормативного значения данной доли с существенным занижением или завышением размера данного процента) (табл. 1).

Таблица 1

ВОЗМОЖНЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СУП

Показатель КПЭ	Механизм расчета	Сущность показателя
Рост удовлетворенности сотрудников, снижение текучести кадров		
Коэффициент текучести, %	Отношение численности уволенных по собственному желанию и по решению администрации к ССЧ работников	Показатель стабильности кадрового состава компании, норма – 3-5%, повышенный уровень – 7-9%
Коэффициент выбытия, %	Отношение численности выбывших сотрудников (по всем основаниям) к ССЧ работников	Показатель стабильности кадрового состава компании
Обеспечение функции по учету движения персонала		
Общий коэффициент оборота кадров, %	Отношение количества принятых и уволенных к ССЧ работающих	Управление процессом движения персонала
Коэффициент оборота по приему, %	Отношение числа принятых к ССЧ работников	Отражает степень прироста ССЧ
Коэффициент оборота по увольнению, %	Отношение числа уволенных к ССЧ работников	Отражает степень сокращения ССЧ
Коэффициент замещения рабочей силы	Отношение числа принятых работников к числу уволенных работников	Расчет чистого потока персонала
Поддержание высокого уровня лояльности персонала по отношению к компании		
Коэффициент стабильности кадров, %	Отношение работников со стажем свыше 5 лет к ССЧ работающих	Особенно важен для производственных предприятий и компаний с узкоспециализиро-ванными специалистами редких специальностей
Коэффициент постоянства кадров	Разница между единицей и коэффициентом выбытия	Показатель, обратный показателю выбытия кадров
Обеспечение укомплектованности персоналом, своевременности заполнения вакансий		
Коэффициент закрываемости	Количество закрытых за период вакансий, шт. / / Количество открытых вакансий, шт.	Отражает своевременность подбора персонала
Коэффициент закрываемости по срокам	Соотношение позиций, закрытых в срок и закрытых с нарушением сроков	Детализация показателя закрываемости, исходя из сроков подбора групп должностей
Среднее время заполнения вакансий, дней	Общее время, затраченное на заполнение всех вакансий, дней / Общее количество заполненных вакансий за период, шт.	Оперативность работы HR-специалистов, нацеленность на результат
Обеспечение качества функции УП по подбору персонала		
Доля сотрудников, про-	Количество сотрудников, прошедших испыта-	Качество проведения анкетирования, собеседо-

Показатель КПЭ	Механизм расчета	Сущность показателя
шедших испытательный срок	тельный срок, шт. / Общее количество принятых сотрудников, шт. * 100%	ваний и конечного отбора кандидатов
Стратегическая задача		
Показатель КПЭ	Механизм расчета	Сущность показателя
Оптимизация стоимости подбора персонала		
Удельные затраты на заполнение одной вакансии	Прямые расходы на размещение объявлений о вакансии за период / Количество закрытых вакансий, шт.	Отражает входную стоимость 1 нового сотрудника (в руб.)
Обеспечение роста профессионализма и компетенции персонала через обеспечение своевременности и качества прохождения обучения		
Среднее количество тренинговых часов на 1 сотрудника	Суммарная величина часов обучающих курсов за период / Кол-во сотрудников, прошедших обучение, шт.	Целесообразна оценка за квартал / год
Количество тренинговых часов по функциям	Детализация суммарной величины часов обучающих курсов за период по видам функций (рабочим группам)	Степень совершенствования отдельных функций
Средняя стоимость 1 часа обучения	Суммарная величина расходов на обучение за период, руб. / Кол-во часов курсов, шт.	Целесообразна оценка за квартал / год
Средние затраты на обучение 1 сотрудника	Суммарная величина расходов на обучение за период, руб. / Кол-во работников, прошедших обучение, шт.	Целесообразна оценка за квартал / год
Доля сотрудников, прошедших обучение в течение года	Общее количество сотрудников, прошедших о обучение / ССЧ * 100%	Целесообразна оценка за квартал / год
Выполнение / оптимизация бюджета затрат на персонал		
Уровень затрат на персонал в выручке	Все затраты на персонал / Доходы от основной деятельности за период * 100%	Поддержание (не превышение) плановой доли затрат на персонал в выручке
Доля затрат на социальный пакет в общих затратах на персонал	Затраты на социальный пакет (компенсации, ДМС) / Общие затраты на персонал * 100%	Отражение степени социальной защищенности работников
Выполнение бюджета затрат на персонал	Затраты на персонал факт / Затраты на персонал план	*Точность планирования* бюджета расходов на персонал
Обеспечение роста уровня производительности труда персонала (вспомогательного подразделения)		
Производительность труда	Доходы от основной деятельности / (Фонд оплаты труда, ФОТ + налоги с ФОТ)	Анализ уровня производительности труда
Эффективность инвестиций в персонал	Объем производства (в денежном выражении) / / Фактические затраты на персонал	Отражает, какую финансовую отдачу приносят совокупные расходы на персонал
Средний уровень продаж на 1 сотрудника	Доходы от основной деятельности / ССЧ	Отражает отдачу на одного сотрудника в виде генерирования доли доходов
Средний уровень прибыли на 1 топ-менеджера	Чистая прибыль / Общее количество топ-менеджеров, шт.	Отражает отдачу на одного руководителя высшего и среднего звена в виде генерирования доли прибыли
Процент Фонда оплаты труда от оборота	(ФОТ + налоги с ФОТ) / Доходы от основной деятельности за период* 100%	Доля генерируемых доходов, вкладываемая в стимулирование и оплату труда

Важным показателем следует считать коэффициент инвестиционной отдачи на персонал [6], являющийся обратным показателю доли расходов на персонал в выручке.

В то же время *коэффициент закрываемости* может носить информативный характер, его целесообразно включить в мотивационные карточки руководителя отдела управления персоналом, а также ведущего специалиста по кадрам, так как он будет адекватно отражать степень достижения отделом управления персоналом одной из важнейших стратегических задач по обеспечению своевременной и качественной укомплектованности штата (см. табл. 2). Формула расчета данного показателя выглядит следующим образом:

$$K_c = Q_{cv} / Q_{ov} * 100\%,$$

где Qcv – количество закрытых вакансий, шт.;
Qov – количество открытых вакансий, шт.

Таким образом, если за месяц открыто 15 позиций, а принято на работу 13 сотрудников (в результате работы специалистов по кадрам), значение данного коэффициента составит 86,6% (при существовании цели-максимума 100% и нижней пороговой границы 75%, см. графу 4 табл. 2).

В случае необходимости решения задачи стратегического характера по снижению расходов компании на привлечение (с учетом дальнейшего обучения) новых сотрудников, в качестве индикатора может выступать показатель *удельных затрат на подбор одного работника* (***C***), рассчитываемый по формуле:

$$C = C_p / Q_{cv},$$

где Cp – Общие расходы на подбор персонала за мес., руб.;
Qcv – количество закрытых вакансий, шт.

Рассмотрим предприятие, для которого, исходя из существующих проблем, в качестве ключевых задач

для СУП были определены на 2016 г. следующие стратегические задачи.

1. Обеспечить рост лояльности персонала по отношению к менеджменту организации и снизить текучесть персонала до уровня в 3-6%.
2. Оптимизировать затраты на подбор и обучение персонала.
3. Повысить общую эффективность работы данного вспомогательного подразделения компании (СУП), обеспечить рост скорости и качества обслуживания основных (производственных) и прочих вспомогательных подразделений компании.
4. Содействовать повышению уровня производительности труда по сравнению к среднему уровню 2015 г.
5. Увеличить скорость и качество подбора персонала при сохранении количества штатных единиц СУП.
6. Обеспечить качество подготовки и своевременность сдачи официальных отчетов контролирующим органам.

Оптимальное общее количество стратегических задач, по мнению автора данной статьи, не должно превышать 6-7 задач для одного подразделения предприятия (управления, службы), так как в противном случае может произойти расфокусировка усилий менеджмента и рядовых сотрудников в достижении разнонаправленных целей, перегрузка большим набором показателей мотивационных карточек должностей (рост трудоемкости процесса расчета коэффициентов, сложность восприятия и др.) и впоследствии снижение эффективности работы всего предприятия.

Таким образом, стратегическая задача верхнего уровня – *рост выручки от реализации*, на уровне СУП трансформировалась в показатель *производительности труда* (обеспечение положительной динамики значений данного показателя, рассчитываемого в виде соотношения совокупных доходов и средств, потраченных на подбор и обучение персонала в данном конкретном отчетном периоде – месяце).

С целью контроля за достижением данных поставленных задач целесообразно включить в *мотивационные карточки* сотрудников кадровой службы предприятия следующие *ключевые показатели эффективности* (см. табл. 2). Как отмечалось в ранее опубликованных работах автора данной статьи, общее количество ключевых показателей эффективности трудовой деятельности, устанавливаемых для одной должности, не должно превышать пяти. Все отчеты предоставляются один раз в месяц.

В качестве дополнительного показателя для оценки уровня *качества* функции подбора персонала к *коэффициенту закрываемости* (см. табл. 2), можно добавить в мотивационную карточку коэффициент *доли сотрудников, прошедших испытательный срок,* рассчитываемый в виде отношения (количество сотрудников, не прошедших испытательный срок 2-3 мес. / Количество сотрудников, принятых на работу за период * 100%).

Таблица 2

МОТИВАЦИОННЫЕ КАРТОЧКИ КПЭ СПЕЦИАЛИСТОВ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

Групповой или индивидуальный, весовой коэффициент, %	Показатель эффективности (KPI)	Основные задачи	Плановое и недопустимое значения, %	Методика расчета показателей	Отчетная форма, ответственные, сроки предоставления отчетов	Исполнители и форма подточетов
1	2	3	4	5	6	7
Начальник службы управления персоналом						
Групповой; 20	1. Оценка внутренним клиентом отдела	Выполнение НОД в текущей деятельности, качество и своевременность предоставления услуг	100; 95	Методика «Оценка внутренним клиентом»	КПЭ-ГД; генеральный директор УК; до 20-го числа месяца, следующего за отчетным	Руководители подразделений предприятий ГК; КПЭ-ОВК
Индивидуальный; 20	2. Коэффициент закрываемости	Обеспечение задачи своевременного кадрового обеспечения	100; менее 75	Соотношение закрытых и открытых вакансий за период	КПЭ-С23; начальник службы управления персоналом; до 15-го числа месяца, следующего за отчетным	Ведущий специалист по кадрам; КПЭ-С231
Индивидуальный; 20	3. Коэффициент текучести кадров	Достижение нормативного уровня текучести персонала	3; менее 6	Доля уволенных сотрудников в общей ССЧ персонала за период (месяц)	КПЭ-С23; начальник службы управления персоналом; до 15-го числа месяца, следующего за отчетным	Ведущий специалист по кадрам; КПЭ-С231
Индивидуальный; 15	4. Производительность труда	Обеспечение роста производительности труда	≥ 100; 95	Темп прироста производительности труда, Доходы от основной деятельности / (ФОТ	КПЭ-С23; ведущий аналитик УК; до 1-го числа второго месяца, следующего за отчетным	–

Групповой или индивидуальный, весовой коэффициент, %	Показатель эффективности (KPI)	Основные задачи	Плановое и недопустимое значения, %	Методика расчета показателей	Отчетная форма, ответственные, сроки предоставления отчетов	Исполнители и форма подточетов
				+ налоги с ФОТ), факт1 / / факт0		
Индивидуальный; 25	5. Своевременность предоставления отчетов в Центр занятости населения	Своевременность и корректность сдачи отчетов по кадрам	0; 0	Количество отчетов, не сданных в срок, за период	КПЭ-С23; начальник службы управления персоналом; до 1-го числа второго месяца, следующего за отчетным	–
Ведущий специалист по кадрам						
Групповой; 20	1. Оценка внутренним клиентом отдела	Выполнение НОД в текущей деятельности, качество и своевременность предоставления услуг	100; 95	Методика «Оценка внутренним клиентом»	КПЭ-ГД; генеральный директор УК; до 20-го числа месяца, следующего за отчетным	Руководители подразделений предприятий ГК; КПЭ-ОВК
Индивидуальный; 30	2. Коэффициент закрываемости	Обеспечение задачи своевременного кадрового обеспечения	100; ≥ 75	Соотношение закрытых и открытых вакансий за период	КПЭ-С23; начальник службы управления персоналом; до 15-го числа месяца, следующего за отчетным	Ведущий специалист по кадрам; КПЭ-С231
Индивидуальный; 20	3. Коэффициент текучести кадров	Достижение нормативного уровня текучести персонала	3; > 6	Доля уволенных сотрудников в общей ССЧ персонала за период (месяц)	КПЭ-С23; начальник службы управления персоналом; до 15-го числа месяца, следующего за отчетным	Ведущий специалист по кадрам; КПЭ-С231
Индивидуальный; 30	4. Количество случаев нарушения сроков оформления кадровых документов и предоставления отчетности	Качество составления кадровой отчетности	0; 1	Количество случаев нарушения сроков оформления кадровых документов (по вине управления персоналом)	Начальник службы управления персоналом; до 1-го числа второго месяца, следующего за отчетным	–
Специалист по кадрам						
Индивидуальный; 20	1. Оценка руководителем	Качество (объемы, срочность) предоставляемых услуг	100; 0	Методика "Оценка руководителем	КПЭ-ОР; начальник службы управления персоналом; до 15-го числа месяца, следующего за отчетным	–
Индивидуальный; 40	2. Коэффициент закрываемости	Обеспечение задачи своевременного кадрового обеспечения	100; ≤ 85	Соотношение закрытых и открытых вакансий за период	КПЭ-С23; начальник службы управления персоналом; до 15-го числа месяца, следующего за отчетным	Ведущий специалист по кадрам; КПЭ-С231
Индивидуальный; 40	3. Количество случаев нарушения сроков оформления кадровых документов и предоставления отчетности	Качество составления кадровой отчетности	0; 1	Количество случаев нарушения сроков оформления кадровых документов (по вине управления персо-	КПЭ-С23; начальник службы управления персоналом; до 1-го числа второго месяца, следующего за отчетным	–

Групповой или индивидуальный, весовой коэффициент, %	Показатель эффективности (KPI)	Основные задачи	Плановое и недопустимое значения, %	Методика расчета показателей	Отчетная форма, ответственные, сроки предоставления отчетов	Исполнители и форма подточетов
				налом)		

В дополнение к изложенному, можно отметить, что показатель *производительности труда,* суть которого состоит в определении того, сколько рублей доходов генерируется с 1 руб. средств компании, вложенных в оплату труда персонала, будет выступать в данном случае в качестве естественного мотиватора для снижения/оптимизации издержек на персонал (ФОТ и налоги с ФОТ, руб.), особенно с целью достижения пороговых значений данного КПЭ в периоды спада деловой активности и падения выручки (доходов).

Показатели КПЭ, относящиеся к стратегической задаче роста производительности труда, целесообразно рассчитывать также и для большинства вспомогательных подразделений компании (не только для СУП), так как они будут наглядно отражать долю участия сотрудников каждого подразделения в общей производительности.

Кроме этого, в качестве контрольных целесообразно также регулярно рассчитывать (уже за рамками КПЭ-системы) и включать в отчеты СУП, а также в сводные аналитические финансовые отчеты, следующие показатели (см. табл. 1): удельные затраты на подбор персонала (в расчете на одного сотрудника), руб. ($C_{ед}$), доля общего бюджета расходов на персонал в общей сумме операционных расходов предприятия ($C_{\%}$).

Важно отметить, что корректное назначение тех или иных показателей должно происходить путем взаимного консультирования при разработке как самих коэффициентов, так и их пороговых значений с руководителями служб и, при необходимости, с рядовыми сотрудниками данных служб и учитывать конкретный перечень функций каждого сотрудника, его профессиональную зону ответственности, что отражено в табл. 2.

В некоторых мотивационных картах линейных должностей присутствует также показатель – *оценка руководителем* (с установлением веса, например, в размере 20%). С одной стороны, наличие данной оценки позволяет сотруднику быть уверенным в получении данной доли КПЭ премии в денежном выражении даже при недовыполнении других показателей КПЭ, входящих в его мотивационную карту (в случае высокой оценки со стороны непосредственного начальника отдела). Однако для достижения цели минимизации субъективного отношения к оценке качества работы сотрудников, от данной оценки можно отказаться и заменить ее персональными показателями, характеризующие степень реального исполнения сотрудником своих функциональных обязанностей.

В то же время для технических линейных должностей, таких, как инженер, а также оператор котельной в технической службе компании, необходимо оставить показатель оценки руководителем (непосредственно техническим директором, начальником котельной) с целью обеспечения оперативного и точного контроля за работой технических специалистов.

Анализируя табл. 2, можно отметить соответственно сужению зоны профессионального влияния и ответственности за результаты, сокращение сложности и количества показателей КПЭ по направлению от должности уровня руководителя подразделения до уровня рядового специалиста по кадрам (количество снижается с пяти до трех показателей, такой комплексный показатель, как *оценка внутренним клиентом* заменяется на более внутренний *оценка руководителем* – переходя в зону компетенции руководителя подразделения).

В качестве *примера* можно привести одно из крупных производственных предприятий, на котором действует система управления по целям на основе ключевых показателей эффективности [3], и для руководителя еправления персоналом были установлены следующие *индивидуальные показатели КПЭ*.

1. Скорректированный свободный денежный поток (как один из важнейших ключевых финансовых показателей).
2. Уровень вовлеченности персонала.
3. Внедрение проекта HR.
4. Производительность труда (задача роста производительности труда).
5. Условно-постоянные затраты (задача сокращения УПЗ управления персоналом).
6. Доля назначений на должности уровня ТОП-1000 из управленческого кадрового резерва старшего и среднего звена управления.
7. Достижение основных показателей КППЭ 2016 г. в части оптимизации численности персонала и функций, выведенных на аутсорсинг
8. Скорректированный свободный денежный поток (как один из важнейших ключевых финансовых показателей).
9. Уровень вовлеченности персонала.
10. Внедрение проекта HR.
11. Производительность труда (задача роста производительности труда).
12. Условно-постоянные затраты (задача сокращения УПЗ управления персоналом).
13. Доля назначений на должности уровня ТОП-1000 из управленческого кадрового резерва старшего и среднего звена управления.

Достижение основных показателей КППЭ 2016 г. в части оптимизации численности персонала и функций, выведенных на аутсорсинг.

Под *вовлеченностью* следует понимать «повышенную эмоциональную связь с организацией, заставляющую сотрудников добровольно прилагать больше усилий к выполнению работы» [1]. К признакам, по которым можно оценить степень вовлеченности, относятся:

- положительные отзывы сотрудников о компании;
- свободное проявление личной инициативы в выполнении обязанностей;

- осознанная потребность быть частью данной организации.

Все или несколько показателей из данных рассмотренных списков по мере достижения поставленных на 2016 г. стратегических задач могут быть добавлены (заменены) в рассмотренные мотивационные карточки сотрудников на следующий среднесрочный период (например, на 2017 г.), что как раз и будет осуществлено в рамках необходимой правки исходного набора КПЭ с целью корректировки мотивационных предпочтений сотрудников согласно изменившимся условиям.

Как продемонстрировано в данной статье на примере СУП, разработка ключевых показателей является индивидуальным процессом для каждого структурного подразделения компании, исключающим применение шаблонов и единых схем. Учитывая разумное ограничение по количеству включаемых показателей при формировании мотивационных карточек должностей СУП, необходимо определить перечень показателей, расчет которых и анализ будет производиться также с заданной периодичностью, но включаться в формы отчетности данного вспомогательного подразделения с целью последующего оперативного принятия решений топ-менеджментом компании (группы компаний).

Перечень КПЭ-показателей в мотивационных карточках может частично варьировать по мере корректировки стратегических задач, поставленных перед каждым структурным подразделением и перед компанией в целом.

Свидетельством качественной декомпозиции ССП, а следовательно, и КПЭ, на всех уровнях иерархической организационной структуры организации будет выступать снижение показателя текучести кадров на предприятии (рост среднего срока работы в данной компании), бесперебойная работа сотрудников в рамках утвержденных бизнес-процессов, творческий подход к реализации поставленных задач, ведущий к росту производительности труда в целом.

Литература

1. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс] / О. Ведерникова. URL: http://www.hr-portal.ru/article/kak-povysit-vovlechennost-personala-v-rabotu.
2. Гершун А. ССП для вспомогательных подразделений. [Электронный ресурс] / А. Гершун. URL: http://balanced-scorecard.ru/books/bsc2/452.
3. Декомпозиция ключевых показателей эффективности. Годовой отчет АО «ОКБМ Африкантов» за 2014 г. [Электронный ресурс]. URL: http://www.okbm.nnov.ru/reports/-2014/index.php/strategiya-razvitiya/ dekompozitsiya –klyuchevykh-pokazatelej-effektivnosti.
4. Коэффициент текучести кадров [Электронный ресурс]. URL: http://www.pro-personal.ru/question/528576-20-02-2016-kak-rasschitat-koeffitsient-tekuchesti-kadrov.
5. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом [Текст] / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. – М. : Проспект, 2013. – 72 с.
6. Петровский А. Устанавливаем KPI для себя – директора по персоналу. 6 показателей, легко измеримых и отвечающих бизнес-целям [Электронный ресурс] / А. Петровский. URL: http://e.hr-director.ru/article.aspx?-aid=293145.
7. Хлынина М.В. Подбор персонала: методы оценки эффективности [Электронный ресурс] / М.В. Хлынина. URL: http://www.pro-personal.ru/article/303357-podbor-personala-metody-otsenki-effektivnosti.

Ключевые слова

Ключевые показатели эффективности (КПЭ); мотивационные предпочтения сотрудников; мотивационная карта; стратегические задачи; управление персоналом организации; система стимулирования и оплаты труда; вспомогательные подразделения предприятия; индивидуальные показатели КПЭ; коллективные (групповые) показатели КПЭ; коэффициент текучести кадров; декомпозиция показателей.

Счисляева Елена Ростиславовна

Медовников Георгий Владимирович

РЕЦЕНЗИЯ

Статья Елены Ростиславовны Счисляевой, доктора экономических наук, профессора, директора Международной высшей школы управления и аспиранта Международной высшей школы управления Георгия Владимировича Медовникова написана на интересную, сложную и актуальную тему теоретических положений и прикладных аспектов исследования внедрения и распространения системы ключевых показателей эффективности. Активное развитие системы нематериальной и моральной мотивации связано с целью стимулирования работников во многих областях деятельности компании и предполагает введение планового обучения персонала, структурирования бизнес-процессов, организации комфортных условий для работы и возможности общения для сотрудников, налаживания обратной связи руководства с персоналом. Стремление руководства компании стимулировать персонал обуславливает изучение мотивационных предпочтений сотрудника с данными о наборе показателей для конкретной должности и выработки ключевых показателей эффективности с учетом вмененных функций и задач.

Оценка мотивационной структуры персонала на основе мотивационно-потребностной сферы, выявления и оценки областей демотивации направлено на совершенствование показателей КПЭ, относящихся к стратегической задаче роста производительности труда, путем их распространения также и для большинства вспомогательных подразделений компании (не только для системы управления персоналом) с целью более точного отражения доли участия сотрудников каждого подразделения в общей производительности работников предприятия.

Особую роль следует отвести расчету удельных затрат на подбор персонала (в расчете на одного сотрудника) в и доли общего бюджета расходов на персонал в общей сумме операционных расходов предприятия. Автором применен оригинальный подход к построению системы ключевых показателей эффективности.

Можно сделать вывод, что статья Елены Ростиславовны Счисляевой и Георгия Владимировича Медовникова может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Красовская И.П., д.э.н., профессор, Международная высшая школа управления, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ