

**Система управления  
эффективностью бизнеса и  
персонала**

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАК СООТНОШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА И ЗАТРАТ НА ЕГО ДОСТИЖЕНИЕ

Прежде чем перейти к детальному рассмотрению составляющих элементов управления эффективностью персонала, необходимо разобраться, что такое эффективность вообще.

Термин «эффективность» встречается в управленческой среде практически каждый день, но далеко не каждый руководитель может с уверенностью ответить на вопрос, что же такое эффективность применительно конкретно к его Компании и к работе его подчиненных.

Эффективность — это относительный показатель, который характеризует соотношение между достигнутыми или ожидаемыми конечными результатами деятельности, выступающими в виде эффекта, и затратами или ресурсами, необходимыми для его достижения.

Эффективность выражает степень **эффекта** (результата) и в самом общем виде выражается формулой:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z};$$

где  $P$  — результаты;

$Z$  — затраты на получение данного результата.

По мнению Вильфредо Парето, для достижения 80% желаемого результата (эффекта) требуется 20% усилий (времени, ресурсов и т. п.).



Эффективность по Парето — это такое состояние системы (в данном случае – состояние Компании), при котором значение каждого частного показателя, характеризующего систему, не может быть улучшено без ухудшения других.

По словам самого Парето, «всякое изменение, которое никому не приносит убытков, а некоторым людям приносит пользу (по их собственной оценке), является улучшением». Таким образом, признается право на все изменения, которые не приносят никому дополнительного вреда.

Ситуация, когда достигнута эффективность по Парето — это ситуация, когда все выгоды от обмена (в данном случае — обмена между сотрудником и Компанией) исчерпаны.

# Элементы управления эффективностью

## Основные направления

### Этика результативности

- Последовательное использование рычагов контроля и мотивации
- Постановка задач
- Структура ответственности
- Кадры
- Финансовый контроль и планирование
- Операционный контроль и планирование
- Стимулы
- Возможности развития и роста
- Ценности организации
- Четко определенная стратегия
- Ожидания от организации и приоритеты
- Четкое и логичное определение ответственности подразделений при максимальной прозрачности системы
- Наделение достаточными полномочиями для решения поставленных задач

### Управление результатами бизнеса

- Измерение и оценка результатов
- Постановка задач
- Процесс управления
- Показатели эффективности и факторы, их определяющие
- Регулярная стандартизованная отчетность
- Постановка целей от возможного, а не от достигнутого
- Сравнительный анализ
- Подробные планы работы
- Периодический анализ результатов
- Исследование причин расхождений
- Корректировка и принятие мер

### Управление эффективностью персонала

- Параметры и критерии оценки
- Процесс оценки персонала
- Последствия
- Постановка целей и задач
- Система оценки результатов
- Периодическая оценка
- Постоянные взаимодействия, поддержка, и развитие навыков
- Компенсация и материальные стимулы
- Развитие карьеры
- Планы действий по исправлению сложных ситуаций

# СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

В современной системе менеджмента существует несколько основных зарекомендовавших себя систем управления эффективностью, с успехом использующихся многими как уже известными Компаниями, так и только выходящими на рынок в России и за рубежом.

Ведущими методиками управления эффективностью на сегодняшний день являются:

- Business Performance Management — BPM (управление эффективностью бизнеса) и ее главная составляющая — система сбалансированных показателей (ССП)
- Economic Value Add — EVA (Добавление экономической стоимости)
- Value Based Management — VBM (Ценностно-ориентированное управление)
- European Foundation for Quality Management — EFQM (Европейская организация грамотного управления)
- Excellence Model — EM (Модель превосходства)
- Total Quality Model — TQM (Полная модель качества)
- Malcolm Baldrige Quality Award - MBQA (Награда за качество Малькольма и Болдриджа)
- Management by Objectives — MBO (Управление по задачам) П. Друкера

# СИСТЕМА BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT

Классическая система BPM строится на основе четырех этапов управления эффективностью деятельности Компании:

## I ЭТАП: РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

- Выделение стратегически важных показателей развития бизнеса и называние целевые количественные значения их метрик — ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI).

Стратегическое планирование опирается на одну из методологий BPM, известную как система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC).

## II ЭТАП: ПЛАНИРОВАНИЕ

- Разработка планов для поддержки выработанной бизнес-стратегии.

## III ЭТАП: МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ

- Контроль исполнения KPI.

Это позволяет оперативно выявить отклонение от вектора цели и быстро принять решение.

## IV ЭТАП: РЕГУЛИРОВАНИЕ

- Приведение в соответствие стратегии и планов с реальными условиями деятельности и возможностями организации.

Таким образом, Система Сбалансированных Показателей делает всю стратегию Компании прозрачной для всех участников процесса управления.

Разрабатываемая в рамках модели **Business Performance Management** система KPI (ключевых показателей эффективности) и их целевых значений делает бизнес-стратегию доступной для всех участников процесса управления. Распределение KPI самых верхних уровней управления до нижних подразделений формирует очень четкую иерархию в делегировании полномочий и помогает контролировать процесс достижения глобальной цели Компании. Применение такой системы позволяет устранить возможное несоответствие между корпоративной стратегией и методами управления, применяемыми на разных уровнях предприятия.

## **Business Performance Management (BPM) или Управление Эффективностью Бизнеса**

(деятельности) — это совокупность интегрированных циклических процессов управления и анализа, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности Компании.

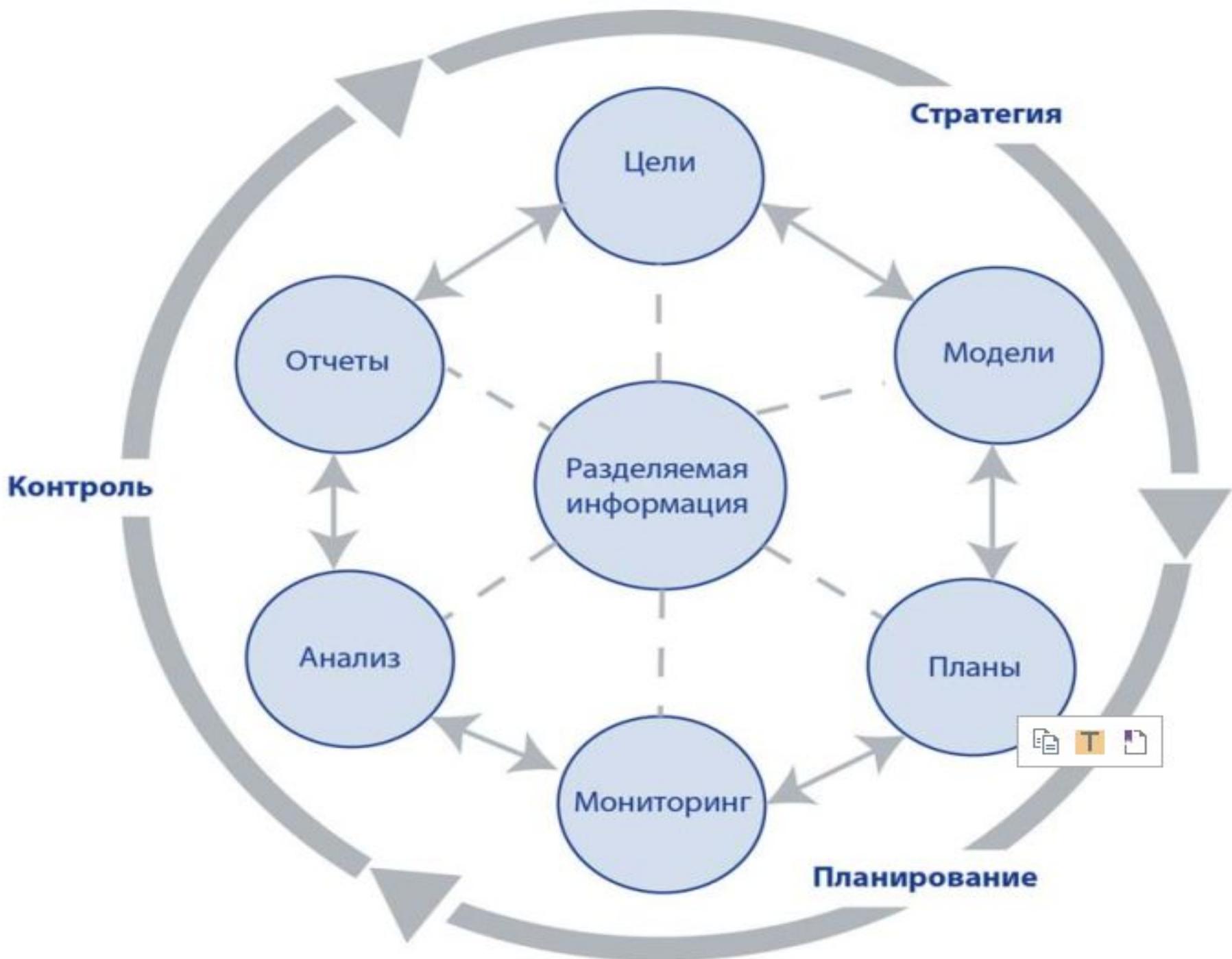
**Business Performance Management** позволяет Компании определять стратегические цели, а затем оценивать эффективность своей деятельности по отношению к этим целям и управлять процессом их достижения.

При этом, ключевые **BPM-процессы** связаны с реализацией стратегии Компании и включают финансовое и операционное планирование, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности

В общих чертах, **BPM** — это целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленный на улучшение способности Компании оценивать свое состояние и управлять эффективностью своей деятельности на всех уровнях путем объединения владельцев, руководителей, персонала и внешних контрагентов в рамках общей интегрированной среды управления.

**Performance** — это то, какими мы предстаем перед публикой, иначе говоря, то, как мы выглядим со стороны (соответственно, performance management — это управление тем, как мы выглядим со стороны).

**Соответственно, Business Performance Management, как правило, переводится на русский язык как управление эффективностью бизнеса (деятельности)**



Стратегия

Цели

Модели

Разделяемая информация

Отчеты

Контроль

Анализ

Планы

Мониторинг

Планирование



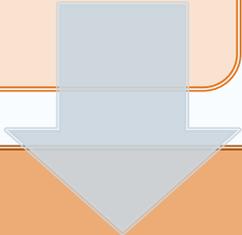
## Цикл управления в ВРМ-системе

В основе концепции ВРМ лежит идея непрерывного цикла управления, включающего:

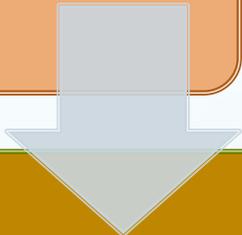
- Определение целей развития
- Моделирование факторов, определяющих достижение этих целей и возможных ограничений
- Планирование действий, ведущих к достижению поставленных целей
- Постоянный мониторинг, позволяющий отслеживать состояние ключевых показателей эффективности и их отклонение от плана
- Анализ достигнутых результатов, позволяющий лучше осознать природу «носителей эффективности»
- Составление финансовой и управленческой отчетности, помогающей руководителям принимать экономически обоснованные решения

Совокупность элементов цикла управления и их взаимосвязь представлены на рисунке:

**Формирование  
стратегии**



**Планирование**



**Контроль  
исполнения планов**

**Первая фаза  
СТРЕТЕГИЯ И ЦЕЛИ**



**Вторая фаза  
РЕАЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ**



**Третья фаза  
АНАЛИЗ И ОТЧЕТНОСТЬ**



На первой фазе происходит определение стратегии и целей деятельности Компании, а также ключевых показателей эффективности функционирования предприятия. Здесь же происходит моделирование бизнеса, позволяющее оценить факторы, влияющие на рентабельность операций, имеющиеся ресурсы и ограничения.



На второй фазе происходит трансформация стратегии и целей в реальные действия: формирование планов и бюджетов, создание системы мониторинга результатов деятельности.



На третьей фазе происходит анализ деятельности, формирование различных видов отчетности, сопоставление достигнутых результатов с целевыми показателями, сформированными на первой фазе, и, возможно, корректировка стратегии. Круг, таким образом, замыкается.



**Управление эффективностью персонала включает в себя управление эффективностью следующих процессов:**

- **Оценка персонала:** формирование документов по оценке/аттестации персонала, управление работой с аттестуемыми и процедурами оценки, организация работы аттестационных комиссий, получение и анализ информации по результатам оценки/аттестации для планирования работы и управления персоналом
- **Подбор персонала:** управление вакансиями и заявками на подбор персонала, управление работой с кандидатами и информацией о них, формирование необходимой отчетности, планирование и контроль затрат на подбор персонала
- **Обучение персонала:** управление документами по подготовке персонала (заявки, планы, приказы, договоры) и работой с участниками обучения (обучаемые, организаторы, консультанты, тренеры); планирование и контроль выполнения обучающих мероприятий, формирование необходимой отчетности, мониторинг изменения уровня квалификации
- **Работа с кадровым резервом:** управление документами и работой с кадровым резервом, мониторинг изменения квалификации сотрудника и оценка соответствия планируемой должности, формирование необходимой статистической и аналитической отчетности, планирование и контроль затрат по подготовке кадрового резерва

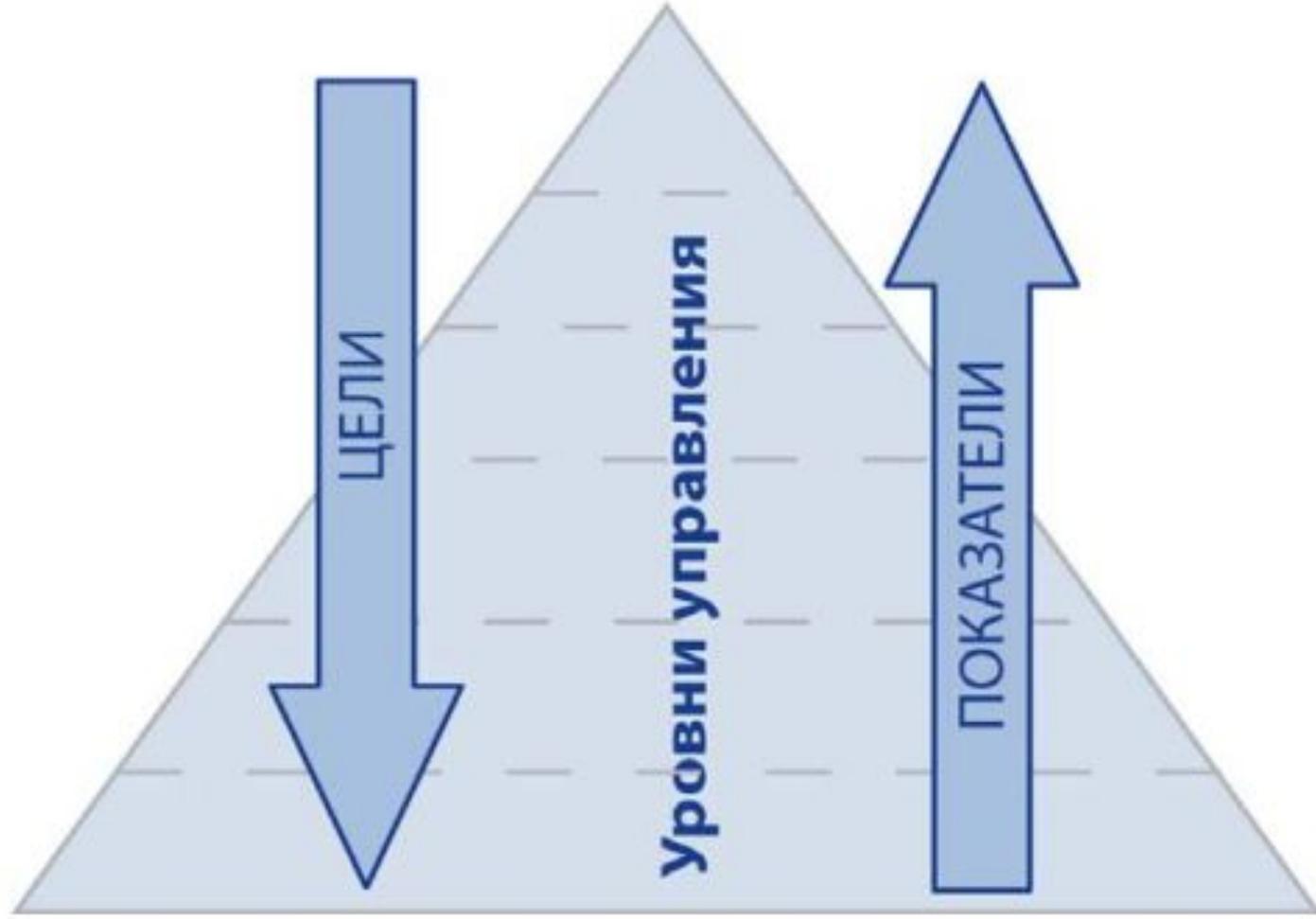
## Управление эффективностью персонала включает в себя управление эффективностью следующих процессов:

- **Управление компенсационными пакетами:** управление документами по компенсациям персоналу (приказы о назначении/изменении компенсаций, занесение компенсаций в трудовой договор и пр.), управление процедурами мотивации (виды и сроки компенсаций, компенсационные пакеты и пр.) и выплат по компенсациям
- **Управление затратами на персонал:** данная процедура содержит все необходимые функциональные возможности для целей управления затратами на персонал, бюджетирования и управленческого учета: планирование по различным статьям затрат, формирование бюджета расходов на персонал и передача данных в соответствующие статьи финансового бюджета предприятия, учет фактических затрат в разрезе мероприятий, статей бюджета, проведение сравнительного анализа «план-факт»
- **Планирование ФОТ (фонда оплаты труда):** планирование ФОТ по различным версиям штатного расписания (с учетом структуры ФОТ, дополнительных расходов, связанных с невыходом персонала, инфляции и других факторов), принятие решения о вводе версии штатного расписания в действие; передача рассчитанного ФОТ в финансовый бюджет предприятия.

Существует много различных причин, по которым в Компании необходимо внедрение системы управления эффективностью персонала. В данном случае под управлением эффективностью понимается мониторинг, оценка и коррекция того, как сотрудники Компании исполняют свою работу.

## Цели внедрения системы управления эффективностью:

- Исправление низкого качества исполнения (определение необходимости развития)
- Мотивирование сотрудников на освоение высоких стандартов исполнения (через постановку амбициозных и объемных целей, через обеспечение положительной поддержки)
- Вознаграждение достойного уровня исполнения (через повышенную оплату или нематериальные способы вознаграждения)
- Утверждение заявленных ценностей и культуры Компании
- Определение необходимости развития сотрудников для исполнения более сложных ролей
- Последовательное планирование развития и продвижения тех сотрудников, которые составляют кадровый резерв Компании
- Контроль исполнения и выявление достижений Компании и тех сторон ее деятельности, которые нуждаются в развитии



Декомпозиция  
целей на  
нижние уровни

Обратная связь

# УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Для того чтобы профессионально и качественно управлять эффективностью персонала Компании, грамотный управленец должен руководствоваться информацией о ключевых компетенциях сотрудников.

## Модель «Результат — Вклад — Компетенции»

Ориентируясь на достижение максимального результата, руководители Компаний обычно отталкиваются от одной из двух возможных установок:

- Исход из желаемого результата деятельности сотрудников
- Исход из личных и профессиональных компетенций сотрудников

**Т. е., либо руководители задают результат и «подгоняют» под него сотрудников, либо планируют возможный результат, ориентируясь на уже известные компетенции своих сотрудников.**

И в том и в другом подходе есть свои плюсы и минусы, но, что самое главное, в большинстве случаев в Компании отсутствует баланс между этими двумя установками.



**Результат** — это достижение тех или иных глобальных целей в рамках развития Компании в целом и персонала в частности.

**Вклад** — это количественные и качественные показатели, то, что сотрудник должен выполнять и приносить в результат развития Компании. Возможно измерение с помощью системы Ключевых Показателей Эффективности.

**Компетенции** — это комплекс профессиональных навыков и индивидуальных качеств и условий, необходимых для эффективного выполнения определенной деятельности. Быть компетентным означает быть способным реализовать знания и опыт, подходящие для решения конкретной задачи, действовать при этом в соответствии со своими внутренними установками, принимая во внимание внешние факторы и социальные нормы

# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА — ПУТЬ К РАЗВИТИЮ

*Большая ошибка мечтать о себе больше, чем следует и ценить себя ниже, чем стоишь.*

(с) Иоган Вольфганг Гете

**Оценка персонала** — это процедура, которая позволяет измерить результаты работы сотрудников, уровень их профессиональной компетентности, деловые и личностные качества, а так же потенциал в разрезе стратегических целей Компании.

**Оценка персонала** в компаниях в той или иной мере существовала всегда. Любой руководитель выражает свое отношение к работе подчиненных, но чаще всего подобная оценка бывает расплывчатой и эмоционально окрашенной. **При правильной разработке и проведении, оценка — это эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития, построить открытую корпоративную культуру и доверительные отношения с руководителем, повысить прибыльность бизнеса за счет грамотного управления эффективностью персонала.**

В зависимости от актуальных задач в Компании может проводиться оценка:

- Всего персонала (как руководителей, так и специалистов)
- Сотрудников отдельного подразделения
- Только руководителей определенного уровня
- Оценка профессиональных знаний и навыков сотрудников
- Оценка результатов труда
- Оценка готовности к руководящей работе или работе по новому направлению
- и другие виды оценки «под задачу»

# Оценка персонала в системе управления Компанией



## Задачи оценки персонала

Вне зависимости от целей оценки персонала, основной задачей проведения профессиональной оценки является **выявление результативности персонала**.



# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Ключевые компетенции  
(навыки, знания,  
умения)

Соответствие поведения  
стандартам Компании

Групповые и командные  
эффекты, закономер-  
ности, процесс, структура

Диагностика  
актуальности  
обучения

## ЧТО ОЦЕНИВАЕМ?

Личные  
Корпоративные  
Профессиональные

Соответствие должности  
Соблюдение стандартов  
взаимодействия с клиен-  
том, обслуживания,  
поведения

Неформальная  
структура группы  
Эффективность работы  
команды

Направления обучения  
Усвоение пройденного  
материала

## КАК ОЦЕНИВАЕМ? (МЕТОДЫ)

Assessment Centre  
Leadership Assessment  
Метод 360°  
Тайный покупатель /  
Тайный звонящий  
Анкетирование

Аттестация  
Тайный покупатель /  
Тайный звонящий

Team-Assessment  
Социометрия  
Интервью

Экспресстренинг  
Метод 360°  
Тайный покупатель /  
Тайный звонящий  
Метод кейсов  
Анкетирование



## Ключевые этапы оценки:

- Постановка целей и задач на один календарный год
- Согласование целей и задач с руководителем в формате Плана личного развития (ПЛР)
- Регистрация Плана личного развития в отделе персонала
- Самооценка результативности выполнения задач
- Оценка непосредственного руководителя с учетом комментариев от наставника/ руководителя проекта
- Утверждение оценки руководством Компании
- Встреча с непосредственным руководителем для обсуждения итогов работы за год и постановка целей и задач на следующий период