

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА С ПОМОЩЬЮ KPI

Фетисова М.М.<sup>1</sup>, Хозяинов М.С.<sup>1</sup>, Квасов И.А.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ГБОУ ВО МО «Международный университет природы, общества и человека «Дубна», Дубна, Россия (141980, МО, г. Дубна, ул. Университетская, 19), e-mail: mashulya@inbox.ru

В статье рассматриваются вопросы разработки KPI для оценки эффективности системы наставничества на примере отделения банка. Была разработана методика проведения оценки эффективности наставничества на базе известных теоретических предпосылок. Сформулированы критерии эффективности по трём направлениям: для наставника, для ученика наставника и для управленческого процесса в целом. Для оценки качества подготовки учеников – процент успешно сдавших аттестацию и принятых в должность по завершении наставничества. Для оценки наставников: метод ROE на основе проведения первичного опроса структурных руководителей организации до обучения наставников и вторичного опроса после окончания обучения. Для оценки качества методики процесса управления системой наставничества: метод ROE путем проведения первичного опроса HR-менеджеров до применения методики обучения наставничества в компании и вторичного опроса после передачи методики работы с наставниками. Выделены четыре этапа проекта использования системы KPI.

Ключевые слова: наставничество, KPI, метод ROE.

## DETERMINATION OF EFFICIENCY OF MENTORING BY MEANS OF KPI

Fetisova M.M.<sup>1</sup>, Khozyainov M.S.<sup>1</sup>, Kvassov I.A.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> "International university of the nature, society and man "Dubna", Dubna, Russia (141980 Moscow Region, Dubna, Universitetskaya St., 19), e-mail: mashulya@inbox.ru

The article considers the issues of development of KPIs to assess the effectiveness of a mentoring system on the example of a Bank branch. A methodology was developed to assess the effectiveness of mentoring on the basis of the known theoretical assumptions. Established the levels of efficiency criteria in three areas: to mentor, disciple, and management process as a whole. To assess the quality of training disciple - the percentage of successfully passed the certification and received in the post on completion of the mentoring. To assess mentors: ROE method based on the initial survey of the structural organization managers to training mentors and secondary survey after graduation. To assess the quality of the methodology of process management mentoring: ROE method by conducting a primary survey of HR managers to apply the methods of learning mentoring in the company and secondary survey after the transfer of methods of working with mentors. Outlines the four phases of the project using the KPI system.

Keywords: mentoring, KPI, ROE method.

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является лишь началом в долгом процессе существования организации [5]. Для блага самой организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров. Одним из способов достижения данной цели является наставничество. В работе описан метод наставничества, разработанный применительно к конкретным условиям компании – одного из региональных офисов большого банка.

**Целью** исследования являлась разработка методики проведения оценки эффективности наставничества на базе известных теоретических предпосылок.

Основной задачей наставничества является подготовка сотрудников, обладающих недостаточным объемом знаний и опыта в определенной предметной области, к самостоятельному эффективному выполнению своих функциональных обязанностей на рабочем месте [1]. В результате наставничество позволяет быстро и эффективно повышать производительность

труда сотрудников за счет их качественной профессиональной подготовки.

Необходимо учитывать, что при построении и внедрении системы наставничества наставник и подопечный в этот период будут иметь возможность выполнять свои должностные обязанности в полном объеме, при этом сохраняя высокие показатели эффективности труда. Это надо учитывать, так как в противном случае возникает риск сопротивления внедрению системы наставничества как со стороны руководителей перегруженных отделов, так и со стороны самих наставников, у которых заработная плата зависит от объема выполненной работы. Особенное внимание стоит уделять тем подразделениям, у которых выставлены жесткие показатели эффективности деятельности.

Если говорить о наставничестве как об управляемой эффективной системе, то она должна отвечать следующим основным характеристикам [2]: иметь четко описанные, структурированные и формализованные процессы; обеспечивать прозрачное распределение ролей и закрепление ответственности за выполнение каждого этапа между всеми участниками процесса наставничества; содержать инструменты оценки эффективности процессов наставничества; быть гибкой и адаптивной к изменяющимся условиям внешней среды.

Разработка ключевых показателей эффективности (или KPI) деятельности наставничества должна проводиться в контексте стратегического управления. Оценка эффективности, по сути, позволяет выявить взаимосвязь наставничества и бизнес-процессов и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в обучении. Например, она наглядно показывает руководителям, какими были объёмы продаж у специалистов, прошедших процесс наставничества и не прошедших.

Для применения оценки бизнес-результатов разрабатываются ключевые показатели эффективности (KPI). Создание таковых – трудоемкая процедура, требующая особого подхода. В отношении наставничества критерии будут вырабатываться по следующим принципам: простота (информация для подсчета KPI должна легко быть собираемой, легко подсчитываемой и переводимой в графический вид); адаптивность (все KPI должны быть напрямую связаны с учетной системой предприятия, легко включаться в нее и иметь потенциал для перевода в другие типы учетных систем); показательность (KPI должны иллюстрировать и расчетным путем показывать эффективность прилагаемых предприятием усилий и средств в количественных и качественных единицах).

Обычно такая оценка проводится или ежеквартально, или ежегодно, и в ней участвуют сотрудник, руководитель и кадровая служба. Принимая во внимание особенности наставничества, имеет смысл разрабатывать критерии эффективности по трём направлениям: для наставника, для ученика и для управленческого процесса в целом. В целом к KPI для наставничества можно отнести: владение определёнными навыками на конкретном уровне; знание

корпоративных стандартов; время, затраченное на принятие решения новым сотрудником; повышение лояльности сотрудников к новым людям; снижение времени, затраченного на адаптацию; повышение мотивации у сотрудников к участию в наставничестве.

Важно понимать, что ключевые показатели эффективности должны соответствовать стратегическим целям организации и быть понятными для сотрудников. Таким образом, можно предложить следующие KPI.

Для оценки качества подготовки стажеров: количественный показатель – процент успешно сдавших аттестацию и принятых в должность по завершении наставничества.

Для оценки качества подготовки наставников: метод ROE с оценкой «возврат от ожиданий» путем проведения первичного опроса структурных руководителей организации до обучения наставников и вторичного опроса после окончания обучения. Шкала оценок должна разрабатываться совместно со всеми участниками процесса наставничества (от специалистов «Высшей школы ВТБ» до самого наставника).

Для оценки качества методики процесса управления системой наставничества: метод ROE с оценкой «возврата от ожиданий» путем проведения первичного опроса HR-менеджеров до применения методики обучения наставничества в компании и вторичного опроса после передачи методики работы с наставниками. Шкала оценок разрабатывается совместно с директором по персоналу.

Применение системы KPI на практике встречается с множеством трудностей. При создании системы KPI очень важно, чтобы используемые показатели были понятны всем сотрудникам, участвующие в процессе. Обычно задействованные в конкретной сделке или проекте люди сосредоточены лишь на своем участке работ, по-разному понимают эффективность операции и практически никогда не понимают значение и место данной сделки в структуре целей компании [3]. По результатам оценки возможна дисквалификация наставников. В случае невыполнения своих обязанностей должным образом наставник может быть исключен как на некоторое время из проекта наставничества, так и на постоянной основе. Причинами дисквалификации могут стать: низкая эффективность деятельности наставника; халатное отношение к обязанностям; злоупотребление властью; не соблюдение требований, стандартов и норм организации наставником и др. После дисквалификации сотрудник: может быть лишен права претендовать на звание наставника в компании; лишен этого права на определенный срок или по достижении определенных условий; отстранен от работы с конкретным стажером.

KPI – это величина (в большинстве случаев число), характеризующая некоторый процесс, которая показывает, как далеко от цели находится анализируемый процесс [4]. Можно выделить четыре этапа проекта системы KPI: формализация стратегических целей, разработ-

ка KPI и счетных карт подразделений/сотрудников, разработка системы мониторинга KPI, пилотное внедрение, разработка положения по мотивации. Все эти этапы представляют собой стратегию проекта. Стратегия выражена в проекциях, которые необходимы для создания карты реализации проекта. Существует четыре уровня проекций (табл. 1).

Таблица 1

Основные стратегические цели

Перспективы	Цели	Критерии	Описание цели	Целевые значения	Инициативы
Финансы	Увеличить уровень продаж продуктов и услуг банка на этапе адаптации кадров	Рост чистой маржи	Комплекс мер по увеличению рентабельности отделения банка	3% ежеквартально	Создание плана графика реализации цели
Клиенты	Увеличение числа обслуженных стажером клиентов	Анализ динамики клиентопотока	Позволит повысить результативность отделения банка	60%	Определения счетчика затраченного времени
Бизнес-процессы	Увеличить оперативность закрытия вакансии наставника	Отклонение заданных значений от существующих	Достижение цели позволит увеличить коэффициент премий наставника, снижение простоя наставничества	85%	Создание плана графика по закрытию вакансий
Наставничество в процессе адаптации	Разработать систему наставничества	Результаты аттестации	Повышение квалификаций работников позволит повысить качество обслуживания, рентабельность отделения	83 балла	Электронное обучение, дистанционные курсы, сертификация сотрудников, создание положения о наставничестве

Для обозначения целей необходимо также определить состав участников оценочной команды (ресурсы): руководитель территориального отделения банка (их два, т.к. может быть ситуация, что наставник и стажер из разных офисов); специалист по подбору персонала; специалист по обучению наставников в «Высшей школе ВТБ»; наставник; стажер. Команде из 6 человек достаточно дать оценку значимости 40-60 целям. Важно помнить о необходимости выбора наиболее значимых стратегических целей. В ходе реализации проекта рассмотрим наиболее значимые цели, а для исключения менее значимых задач и наглядности результатов имеет смысл применить метод «каскадирования».

Следующим важным этапом является создание карты стратегии, показывающей нам

наглядную связь между целями. Для определения взаимосвязи между целями каждому участнику проекта рекомендуется установить наилучшую, на их взгляд, зависимость. Зависимости устанавливаем по проекциям, согласно таблице 1. Пример построения такой карты приведен на рис. 1.

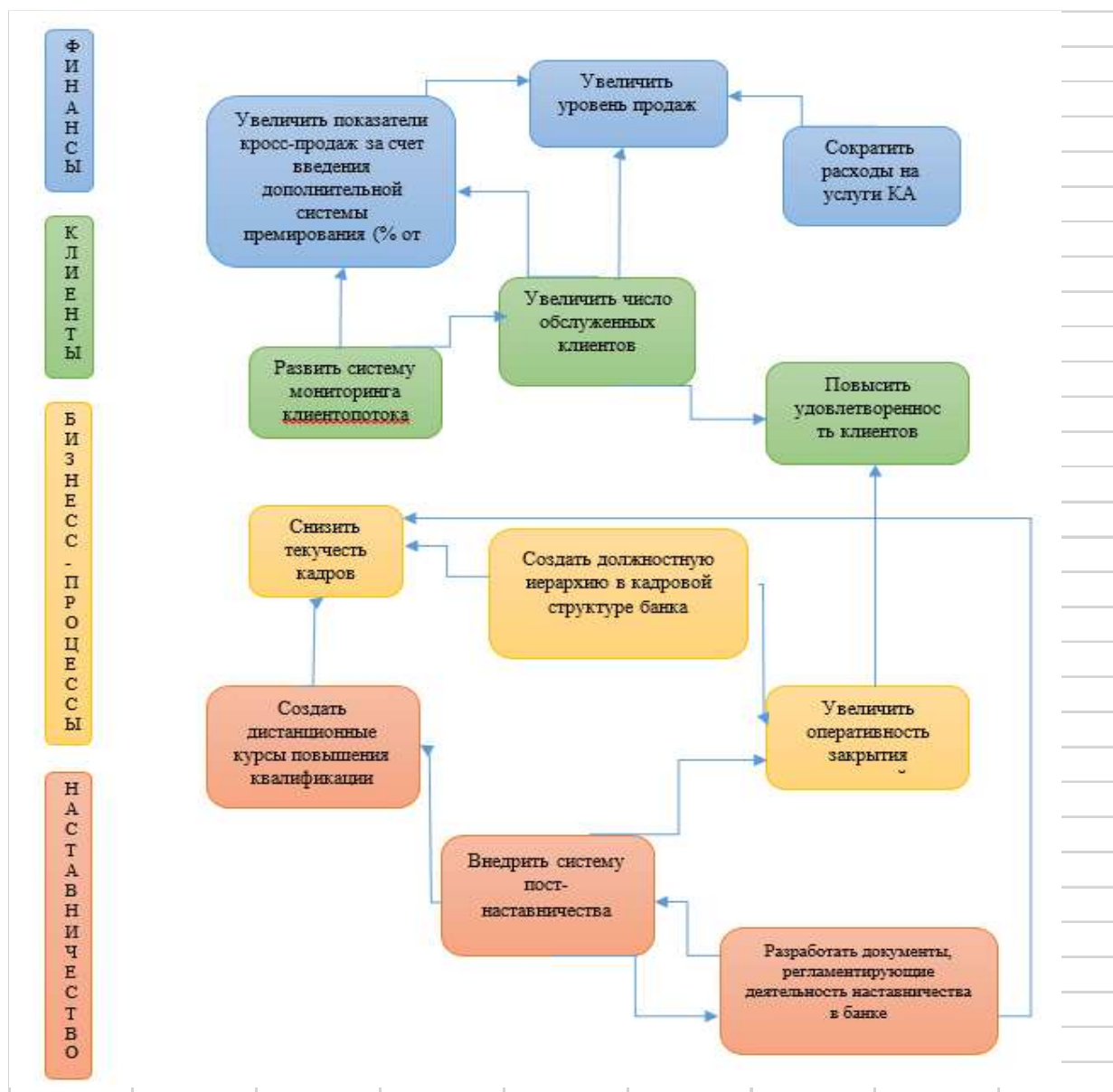


Рис. 1. Пример построения карты стратегий с выделением связей между целями.

Далее требуется создать счетные карты. Счетная карта показателей эффективности является инструментом расчета и визуализации эффективности сотрудника. Настройка счетной карты осуществляется в полном соответствии с мотивационной схемой, предусмотренной для конкретной должности штатного расписания. При этом результатом произведенного расчета может быть как относительный показатель, к примеру интегральный коэффициент эффективности или процент от оклада, так и объемный - размер бонуса (премии). Задачи счетной карты – это автоматический расчет бонусов, визуализация мотивационной схемы, анализ эффективности работы сотрудников.

Счетные карты могут быть представлены в разном визуальном представлении. Упрощенной версией счетной карты может служить карта в формате MS Excel, содержащая целевые значения KPI и допустимые отклонения (рис. 2).

СЧЕТНАЯ КАРТА																
Фамилия И.О. нового сотрудника: Кирилкина А.С.																
Фамилия И.О. наставника: Евстегнеева О.Д.																
Удельный вес:																
Соблюдение выполнения плановых показателей	1 квартал															Total
	1 месяц (период наставничества)				Суммарный балл	2 месяц (период испытательного срока)				Суммарный балл	3 месяц				Суммарный балл	
	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя		
Фактические показатели выполнения плана																
Кредитные карты, классические	1	1	1	2	5	1	1	2	1	5	1	2	3	3	9	● 283,33%
Кредитные карты, золотые	1		1		2			1		2	1	1	1		3	● 300,00%
Кредиты наличными	1	1	1	2	5	1	1	1	1	4	2	1	3	1	7	● 325,00%
Плановые показатели КК, классические	1	1	1	2	5	1	1	2	2	6	2	2	2	3	9	
Плановые показатели КК, золотые	1		1		2	1		1		2	1		2		3	
Плановые показатели КН	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	2	2	2	1	7	
% выполнения плана	● 100,00%	● 100,00%	● 100,00%	● 133,33%	● 109,09%	● 66,67%	● 150,00%	● 100,00%	● 66,67%	● 91,67%	● 80,00%	● 100,00%	● 116,67%	● 100,00%	● 100,00%	
Норма отклонения	-1		-1	-2		-1		-1	-2		-1		-1	-2		

Рис. 2. Счетная карта показателей одного из стажеров.

В такие карты заносится информация по фактическим показателям сотрудника, отражающая текущую ситуацию выполнения плана. Каждый сотрудник четко знает свои показатели и их целевые значения, понимает, каким образом он может влиять на их достижение. Для наглядного представления показателя выполнения можно использовать свои показатели светового индикатора (рис. 3).

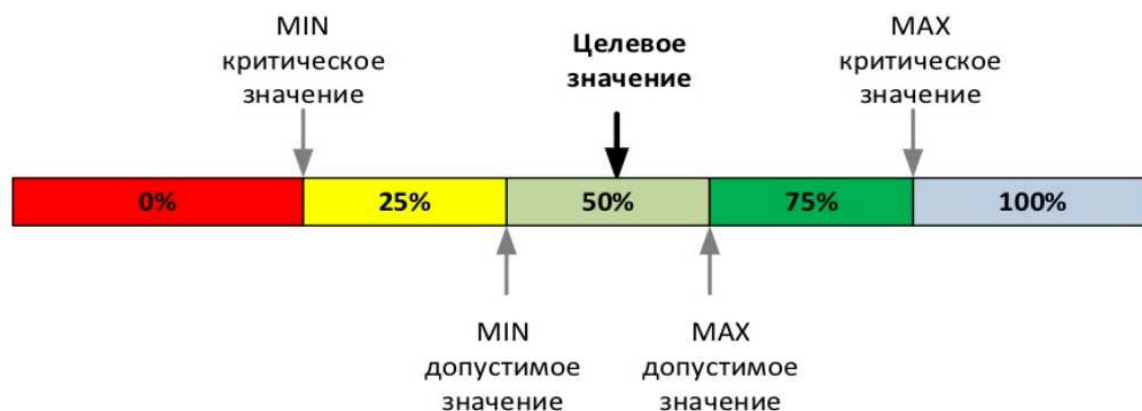


Рис. 3. Индивидуальные показатели светового индикатора.

При создании счетной карты показателей результативности стажеров использовался световой индикатор со значениями: красный цвет – от 0 до 85%, желтый цвет – от 85 до 100%, зеленый – свыше 100%. Заданная шкала светового индикатора говорит о том, что планка выполнения показателей достаточно высока.

Была разработана и введена система мониторинга KPI. Чтобы предложенная система KPI-наставничества работала эффективно, требуется осуществлять постоянный мониторинг

с целью урегулирования отклонений. Были созданы карты запроса для сбора информации о системе КРІ-наставничества. Для заполнения таких карт необходима процедура сбора и формирования фактических значений показателей. Счетные карты с фактическими значениями КРІ необходимо размещать на сервере для доступа руководителям территориальных подразделений с разделением прав доступа.

Наставники в период процесса наставничества ежедневно отчитываются о своих показателях КРІ, по которым осуществляется анализ эффективности работы наставника со стажером. Еженедельные показатели отражаются в картах запроса участников процесса наставничества (стажер, наставник, руководитель) и консолидируются в корпоративную карту для руководства структурного подразделения, офиса банка.

Пример такой карты также создан на базе MS Excel (рис. 4).



Рис. 4. Карта запроса КРІ участников процесса наставничества.

Поля заполняются как наставником, так и руководителем структурного подразделения в зависимости от цели оценки. Таким образом, показатели отражают двусторонний взгляд на предмет анализа. Типовая карта запроса применяется для всех оценок показателей, корректируются только данные «на входе».

Также одним из способов активного мониторинга и координации деятельности наставничества является разработка документа – положения о наставничестве. Разработанный документ состоит из 11 разделов, описывающих основные положения наставничества, права и обязанности как наставника, так и стажера, цели, задачи наставничества, категории и назначения наставников, функции наставника, координацию и отсев наставника, а также описывается процедура сдачи итогового теста (аттестации).

Рассмотренные методы определения эффективности наставничества на примере банка

«ВТБ 24» наглядно показывают важность применения данного принципа адаптации молодого сотрудника в организации. И в зависимости от предпочтений организации выбор применяемого стиля наставничества будет оставаться за кадровой службой, руководителем.

С целью сокращения издержек компании рекомендуется HR-специалистам провести определение эффективности существующих у них правил наставничества. Корректировку показателей лучше всего применять, опираясь на показатели системы KPI-наставничества. Набор взаимосвязанных бизнес-процессов обеспечит понимание и важность каждого звена в цепочке трудовой адаптации.

**Заключение.** В результате проведенной работы показана эффективность разработанной методики, возможность ее успешной реализации. Практика ее применения свидетельствует об улучшении адаптации новых сотрудников к условиям внешней и внутренней среды.

### Список литературы

1. Амиров Д.П. Управление персоналом : учеб. пособие. - М. : Проспект, 2005. - С. 34-36.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М. : Инфра-М, 2002. — С. 328-329.
3. Брасс А.А. Кадровый менеджмент : учеб.-метод. пособие. - М., 2009. — С. 88-90.
4. Гусарова Н.В. Строим эффективную адаптацию // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. — 2010. — № 8. — С. 16-17.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – ПИТЕР, 2012. — С. 116.

### Рецензенты:

Рудык Э.Н., д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента ГБОУ ВО МО «Международный университет природы, общества и человека «Дубна», г. Дубна;

Панов С.А., д.т.н., профессор, заведующий кафедрой экономики ГБОУ ВО МО «Международный университет природы, общества и человека «Дубна», г. Дубна.