



## Управление эффективностью на основе КПЭ



# Содержание

- 1) Задачи HR-бизнес-партнера и управление эффективностью на основе КПЭ
- 2) Что такое КПЭ и для каких целей их можно использовать
- 3) Разработка системы КПЭ
- 4) Работа с сопротивлением руководителей
- 5) Разработка ПРМ (процедур управления эффективностью на основе КПЭ)

## Каков ваш опыт работы в сфере управления персоналом?

- 1) Более 1, но менее 3 лет
- 2) От 3 до 5 лет
- 3) От 5 до 10 лет
- 4) Более 10 лет

## Каков ваш опыт разработки систем КПЭ и мотивации по КПЭ

- 1) Что-то слышал про КПЭ
- 2) Получаю премию по КПЭ, но сам никогда не разрабатывал
- 3) Участвовал в проекте(ах) разработки КПЭ и мотивации на их основе
- 4) Руководил проектами по разработке систем КПЭ и мотивации по КПЭ

## Каково Ваше отношение к системе КПЭ?

- 1) КПЭ, безусловно, полезны
- 2) КПЭ скорее полезны, чем вредны
- 3) КПЭ не приносят ни пользы, ни вреда
- 4) КПЭ скорее вредны, чем полезны
- 5) КПЭ, безусловно, вредны

## Что такое КПЭ и для каких целей их можно использовать

- **КПЭ** (англ. *KPI – Key Performance Indicator*) – ключевые показатели эффективности (деятельности, результативности).
- **Система КПЭ** – структурированный набор КПЭ, увязанных друг с другом определенным образом
- **Цели**, для которых может создаваться система КПЭ:
  - 1) Управление эффективностью (результативностью) руководителей и бизнеса в целом
  - 2) Подкрепление системы управления эффективностью системой премирования по КПЭ

Система  
КПЭ

•Р  
•D  
•С  
•А

Система  
Премиро-  
вания

## Как управляем достижением результатов

Как измеряем результаты

**Система  
КПЭ**

- P
- D
- C
- A

Как вознаграждаем  
за результативность

**Система  
Премиро-  
вания**

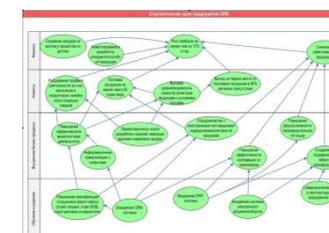
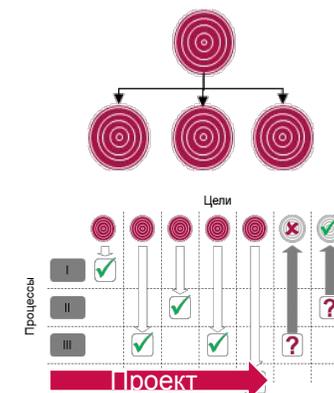
Описываем и исполняем процедуры:

- 1) P (plan) - как ставим целевые значения
- 2) D (do) – как достигаем поставленных целей
- 3) C (control) – как контролируем возникновение отклонений
- 4) A (akt) – как воздействуем на руководителя:
  - даем ему обратную связь,
  - разрабатываем упреждающие и корректирующие меры
  - рассчитываем его персональную результативность по КПЭ

- 1) Описать бизнес-процессы и их результаты, составить матрицу ответственности за результаты процессов, потом разрабатывать KPI, привязанные к результатам процессов
- 2) Создать дерево целей от Президента компании до требуемого уровня управления, распределить ответственность за достижение целей между руководителями, а потом разрабатывать KPI, привязанные к достижению целей
- 3) Создать сбалансированную систему целей по Нортону и Каплану (Финансы, Клиенты, Процессы, Персонал), распределить ответственность и привязать KPI руководителей к одной или нескольким целям
- 4) Ничего не надо описывать - у каждого руководителя есть должностная инструкция, в которой написано, за что он отвечает, читаем инструкцию и по ней разрабатываем KPI

## Возможные подходы к построению системы целей и показателей

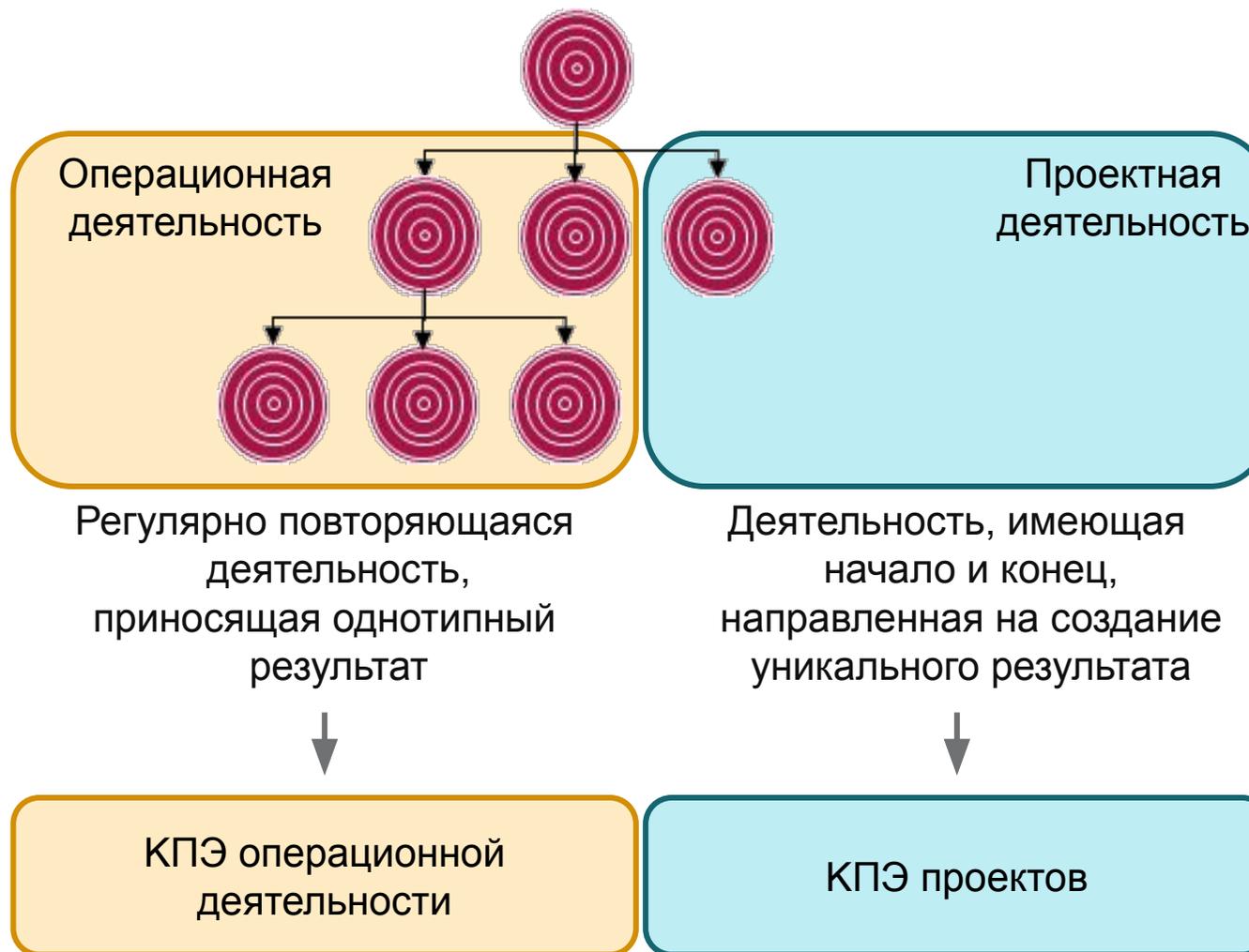
1. Система целей и показателей строится на основе описания модели процессов в организации и формулирования требований к результатам процессов
2. Система целей и показателей строится путем декомпозиции целей компании «сверху-вниз»
3. В основу системы целей и показателей закладывается комбинация модели процессов и дерева целей
4. Система целей и показателей строится по 4 стратегическим перспективам: финансы, клиенты, персонал, процессы (т.н. сбалансированная система показателей по Нортону и Каплану)
5. Система целей и показателей строится по 9 сегментам бизнес-модели (по Остервальдеру)



## Факторы, влияющие на выбор способа построения системы целей и показателей

- 1) Организационная культура, преобладающая на том уровне организационной иерархии, для которого разрабатывается система целей и показателей
- 2) Уровень зрелости бизнеса (деятельности) – быстрорастущий стартап или зрелая организация
- 3) Уровень развития рынка и ключевые факторы конкурентоспособности на соответствующем рынке
- 4) Разумная достаточность – ожидаемый полезный эффект от разработки системы целей и показателей должен быть выше стоимости управленческого времени, затрачиваемого на разработку

# В любой компании всегда сосуществуют два вида деятельности



## Операционная деятельность описывается через бизнес-процессы

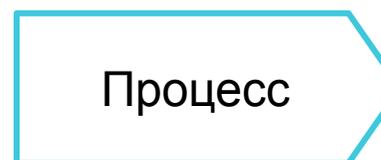
**Процесс** - регулярно повторяющаяся деятельность по преобразованию входов в выходы, которая имеет четкий **результат**

### Формулировка процесса:

- 1) отвечает на вопрос **ЧТО ДЕЛАЕМ?**,
- 2) составляется **в терминологии действия**,
- 3) обязательно содержит **отглагольное существительное** – существительное, произошедшее от глагола

### Примеры процессов:

- Производство товара
- Продажа продукции
- Ремонт оборудования
- Обеспечение финансовыми средствами
- Найм и адаптация



## Описание операционной деятельности. Результаты бизнес-процессов

**Результат** – это то, **ЧТО ПОЛУЧАЕМ** на выходе бизнес-процесса

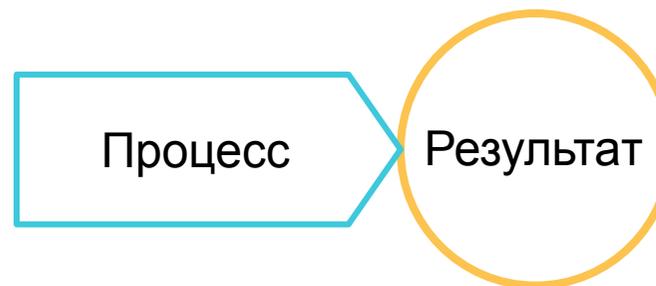
### Формулировка результата:

- 1) составляется в терминологии физических объектов или документов, которые появились/ изменились в ходе процесса
- 2) это то, что: имеет ценность и может быть «продано», то что нужно Заказчику результата

Если возникли затруднения с формулированием результата процесса, задайте себе вопрос: Кому нужен результат этого процесса? Зачем он заказчику нужен?

### Примеры результатов:

- Выручка
- Материалы для производства
- Доступ сотрудников компании к интернету
- Персонал



## Операционная деятельность команды из Простоквашино

После отъезда Дяди Фёдора кот Матроскин и пёс Шарик дружно живут в Простоквашино и вместе ведут хозяйство. Каждый из них вносит свой вклад в общее дело.



Кот Матроскин, чтобы заработать денег занимается уходом за коровой, а молоко, которое она даёт, Кот продаёт на рынке. Шарик помогает ему в этом: по вечерам он косит сено, а по утрам помогает отвезти свежее молоко на рынок.

## КРІ

## ПРОЦЕССОВ

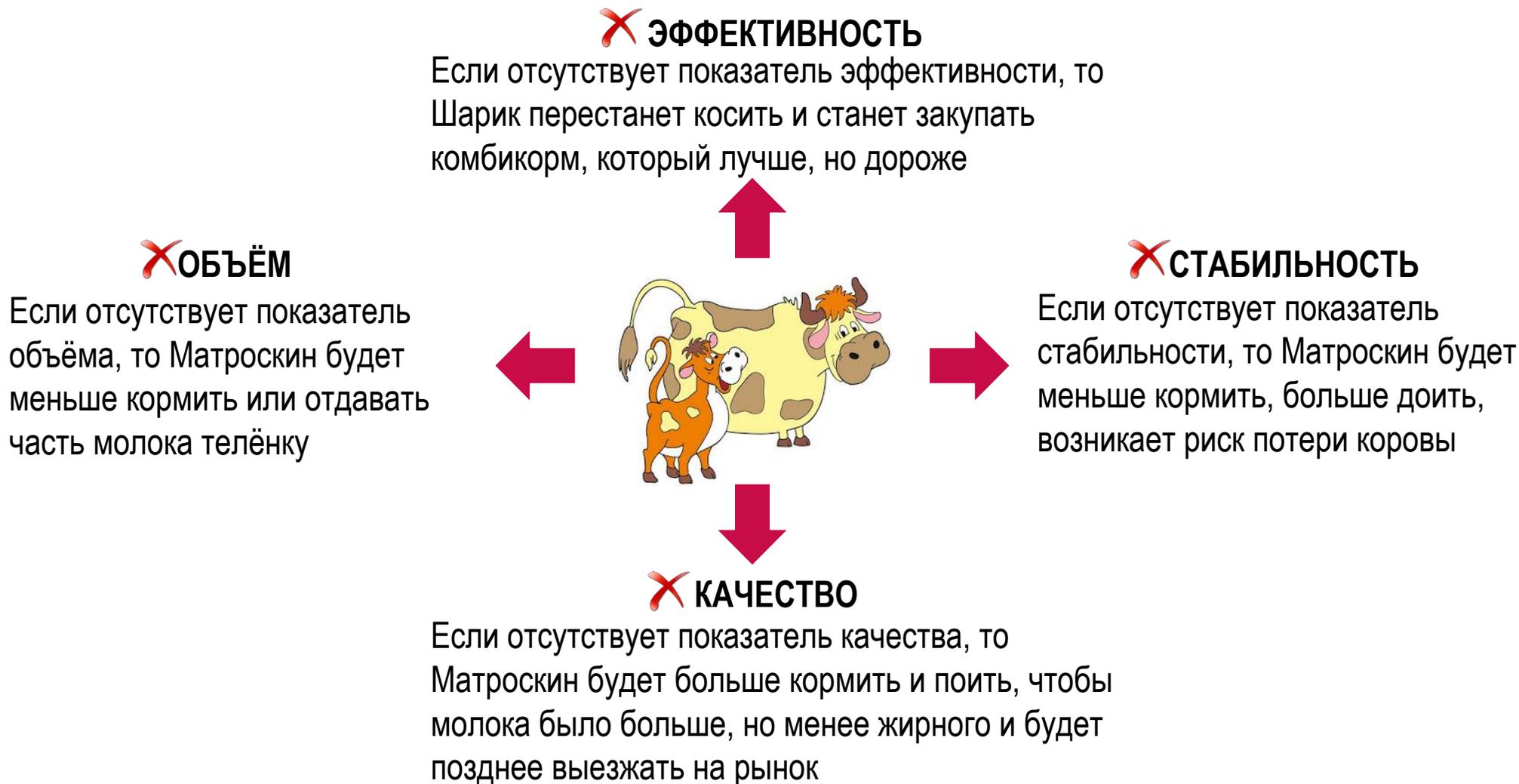
- **эффективность** (*результат к затраченному времени или ресурсам*)
- **стабильность** (сможем работать в дальнейшем)

## РЕЗУЛЬТАТОВ

- **объём** (сколько произвели)
- **качество** (как произвели или насколько соответствует стандарту)

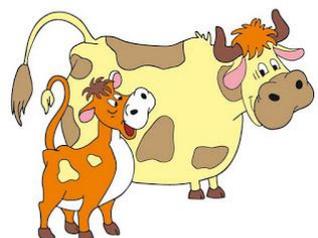
Процесс	Результат	Тип показателя	Показатель
Продажа молока	Проданное молоко	Объём	Объём продаж молока в литрах
		Качество	Индекс удовлетворенности потребителей NPS
		Эффективность	Рентабельность продаж молока
		Стабильность	Отношение количества случаев заболеваемости коров к количеству коров

Важно ставить несколько типов показателей,  
поскольку они балансируют друг друга



- **Формулировка КПЭ** составляется таким образом, чтобы дать четкое, однозначное представление о том, что конкретно измеряет показатель и за какой период. Использование в формулировках КПЭ формулировок, свойственных описанию целей или процессов не допускается.;
- **Единица измерения:** каждый КПЭ должен быть измерим в принятых в Компании понятиях (например: %, рубли, часы и др.).
- **Методика оценки:** для объективного и однозначного измерения для каждого КПЭ должна быть разработана формула расчета или, в отдельных случаях, формула может быть заменена алгоритмом оценки данного КПЭ. Формула расчета должна описана по правилам математики. В формуле могут быть указаны единицы измерения компонентов формулы, источники данных и, иногда, ответственные за предоставление.

№ п/п	Формулировка КПЭ	Ед. изм. КПЭ	Методика оценки
1	Объём полученного молока	литр	Объём полученного молока, л.
2	Себестоимость литра	Руб./ Литр	Объём затрат на корову, руб. / Кол-во литров, л.
3	Показатель здоровья коровы	—	Отношение количества случаев заболеваемости коров к количеству коров
4	Жирность молока	%	Средний процент жирности молока по итогам ежемесячных замеров
5	Время выезда на рынок	час	Медиана времени выезда на рынок, ч.



Вид ошибки	Пример неправильной формулировки	Правильная формулировка
<b>Формулировка цели или процесса вместо КПЭ</b>	Сократить непроизводительные простои по причине сбоев наземного оборудования	Время непроизводительных простоев по причине сбоев наземного оборудования
	Контроль соблюдения регламентов эксплуатации наземного оборудования	Количество выявленных случаев несоблюдения регламентов
<b>Применение неизмеримого индикатора</b>	Качество подготовки бухгалтерской и налоговой отчетности	Объем претензий налоговых органов за период

Тип КПЭ	Формулировка
Объем	
Качество	
Эффективность	
Стабильность	

- HR-процессы:
  - 1) Поиск и найм
  - 2) Адаптация
  - 3) Управление вознаграждениями
  - 4) Развитие и обучение
  - 5) Управление назначениями
  - 6) Увольнение

# КПЭ разработаны, но... Ключевой барьер - сопротивление руководителей



# Как добиться принятия системы в процессе ее разработки? – Сделать руководителей соавторами.

## 1) Вовлекаем первое лицо

- Вовлечение первого лица - ключевой фактор успеха проекта, поскольку первое лицо:
  - Понимает, как создается система и почему именно так,
  - Видит все преимущества и ограничения создаваемой системы и может вносить коррективы по ходу, становясь при этом соавтором системы
  - Понимает, как и для чего можно использовать создаваемую систему
  - Сам факт вовлечения первого лица заставляет других руководителей не отказываться от вовлечения в проект.

## 2) Вовлекаем руководителей

- Вовлечение руководителей позволяет им почувствовать себя соавторами создаваемой системы. В результате:
  - Руководители согласны с тем, что разработанные показатели действительно измеряют их эффективность
  - Разработанные показатели эффективности учитывают мнение всех заинтересованных сторон
  - Руководители могут адекватно реагировать на сопротивление подчиненных при внедрении системы, т.к. знают ее детали и уверены в ее качестве

## 1) Мобилизационная сессия до начала содержательной работы по проекту

- Цели мобилизационной сессии:
  - Создать для всех руководителей общее информационное пространство, и ввести единую терминологию
  - Проблематизировать руководителей, показать неотвратимость перемен и решимость первого лица/акционеров эти перемены совершить
  - Показать важность той роли, которую предстоит играть руководителям при разработке системы КПЭ

## 2) Персональные встречи с ключевыми руководителями по обсуждению системы целей компании

- Цель – верифицировать состав и иерархию целей бизнеса, почерпнутых из стратегии и бизнес-плана компании

### **3) Стратегическая сессия по утверждению системы целей (процессов) и матрицы ответственности за их достижение**

- Цель – договорить всех руководителей:
  - О единой системе целей (процессов)
  - О том, кто из руководителей за какие цели готов отвечать и при каких встречных обязательствах со стороны других руководителей

### **4) Персональные встречи с ключевыми руководителями по согласованию формулировок КПЭ**

- Цель – помочь каждому руководителю самостоятельно сформулировать КПЭ, отвечающие следующим критериям:
  - Измеряют достижение цели
  - Корректно сформулированы
  - Их можно измерить

### 5) Серия фасилитируемых встреч, во время которых каждый руководитель защищает свои КПЭ перед первым лицом

- Цель – создать договоренности между каждым руководителем и первым лицом:
  - О том, за какие КПЭ отвечает каждый руководитель перед первым лицом
  - О том, какие полномочия и ресурсы, необходимы руководителю для выполнения своих КПЭ

### 6) Тренинг по отработке годового цикла работы системы КПЭ

- Цель – дать каждому руководителю возможность в безопасной игровой обстановке «прожить» годовой цикл работы системы:
  - Сформулировать КПЭ и расставить приоритеты,
  - Встретиться с первым лицом и согласовать целевые планки по КПЭ на предстоящий «год»,
  - Повторно встретиться с первым лицом по итогам года и договориться об оценке результатов
  - Рассчитать процент своей премии

## Система управления эффективностью по КПЭ и корпоративная культура

- HR-системы должны соответствовать уровню корпоративной культуры организации, поскольку:
  - 1) HR-система из предыдущей культуры опускает организацию вниз по спирали культур или саботируется
  - 2) HR-система из следующей культуры двигает организацию вверх
  - 3) HR-система через уровень работает как имитация, смысл HR-системы выхолащивается

- P
- D
- C
- A

# Система управления эффективностью (СУЭ) по КПЭ и корпоративная культура



Этап управленческого цикла	Варианты управленческих процедур
<b>P</b>	<p>Целевые значения КПЭ формируются централизованно на всю компанию</p> <p>Цели значения КПЭ согласуются каскадно по иерархии сверху-вниз</p> <p>Подчиненные разрабатывают значения КПЭ, которых они собираются достичь, и согласовывают с руководителем</p>
<b>D</b>	<p>Метод достижения целей никому не важен. Сотрудник просто обязан её выполнить</p> <p>Цель ставится только если есть понимание сотрудником мероприятий её достижения (в том числе мероприятий по личному развитию)</p>
<b>C</b>	<p>Достижение сотрудниками целевых значений контролируется централизованно помимо их непосредственных руководителей</p> <p>Руководитель контролирует достижение целей своими сотрудниками</p> <p>Каждый сотрудник сам мониторит достижение своих целей</p>
<b>A</b>	<p>Обратная связь – в расчетном листке</p> <p>Обратная связь поступает только в случае невыполнения целевых значений. Форма ОС – разнос</p> <p>Руководитель прорабатывает с сотрудником как корректирующие меры, так и меры по упреждению отклонений в будущем</p>

Разработано ЭКОПСИ Консалтинг

## Внедрение СУЭ необходимо, но не достаточно для повышения эффективности

- Основой для анализа ключевых факторов, влияющих на эффективность достижения бизнес-показателей, используем модель НРІ.

$$\begin{array}{ccc} \text{НРІ} & & \text{Вовлеченность} \\ \text{(Эффективность} & = & \text{Организационные} \\ \text{сотрудника)} & & \text{барьеры} \\ & & \times \\ & & \text{Способности достигать} \\ & & \text{результат} \\ & & \text{(Знания + Навыки)} \end{array}$$

- Сама по себе связка цели-вознаграждение не является достаточной для повышения эффективности менеджеров. Так как она не влияет на их способность достичь поставленных целей и не изменяет организационных условий ее достижения
  - Организационные условия – изменение распределение полномочий и ответственности в ходе открытого обсуждения состава КПЭ для каждой позиции и условий их достижения
  - Способность достигать результата – регулярное развитие руководителей через регулярные встречи по обсуждению путей достижения целей и обратную связь руководителей



## Обсуждение вопросов

# Приложение. Спиральная динамика корпоративных культур\* (Дон Бек и Крис Кован)

Модель «Спиральная динамика» была разработана в конце 20-го века Доном **Бек**ом и Крисом **Кован**ом. В России используется версия ЭКОПСИ, созданная в 2001 году

Модель показывает эволюцию корпоративных культур организаций

- Основой культуры являются корпоративные ценности
- При переходе на новую ступень ценности предыдущей сохраняются, переходят в фундамент культуры
- Перепрыгнуть ступень невозможно (такая попытка ведет к мимикрии)
- Организация гармонично развивается когда лидеры опережают компанию на одну ступень – в ином случае возникает разрыв (отщепление или конфликт) между лидерами и организацией
- Новый тип корпоративной культуры может возникнуть в связи с естественным кризисом текущей корпоративной культуры, либо путем осознанной трансформации



\*Разработана Д.Беком и К.Кованом

