



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:

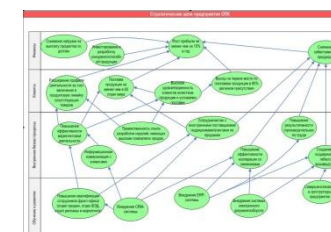
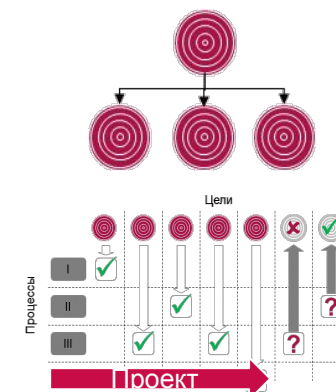
- 1) P (plan) - как ставим целевые значения
- 2) D (do) – как достигаем поставленных целей
- 3) C (control) – как контролируем возникновение отклонений
- 4) A (akt) – как воздействуем на руководителя:
 - даем ему обратную связь,
 - разрабатываем упреждающие и корректирующие меры
 - рассчитываем его персональную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

Вам надо разработать систему КПЭ, с чего начнете?

- 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

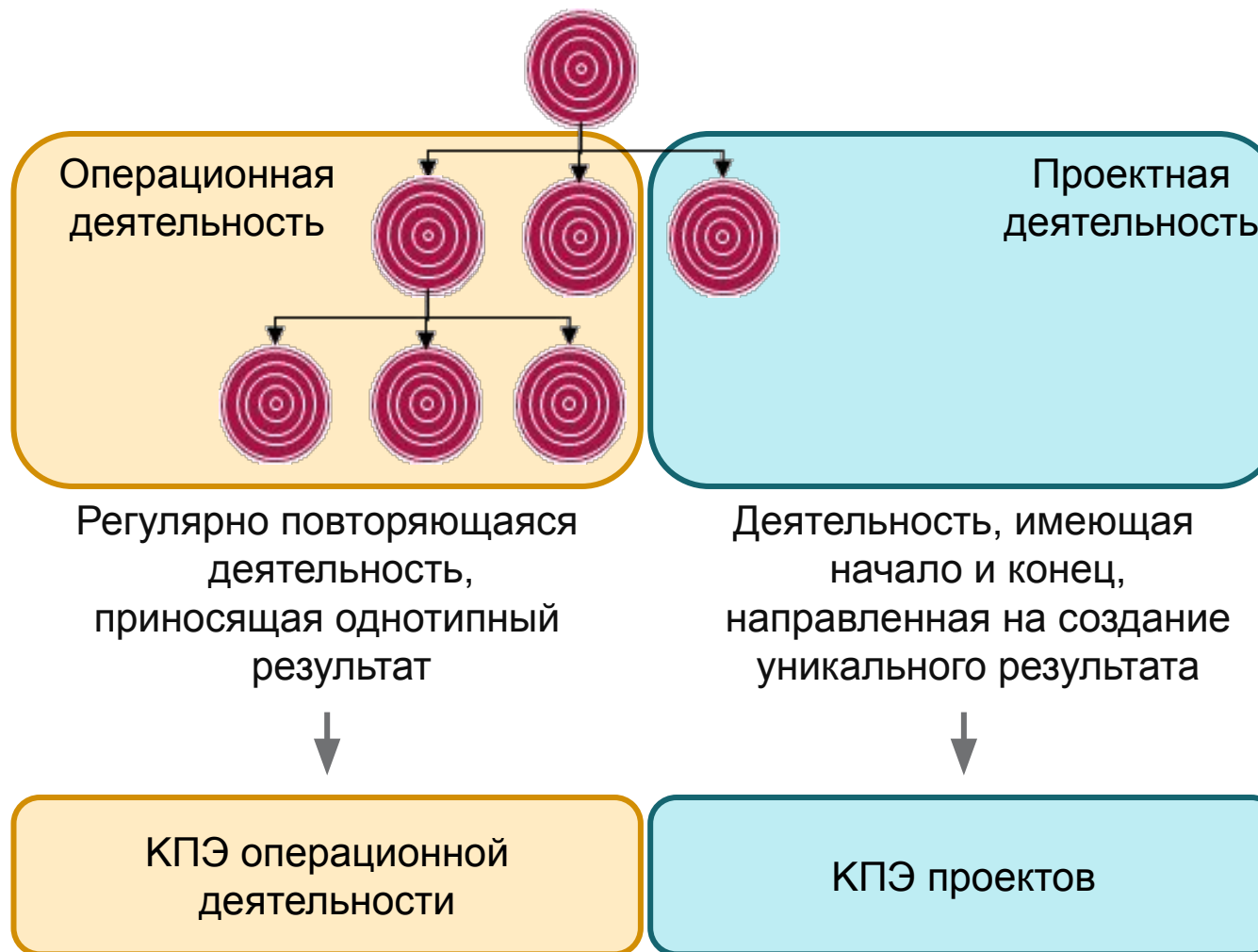
1. Система целей и показателей строится на основе описания модели процессов в организации и формулирования требований к результатам процессов
2. Система целей и показателей строится путем декомпозиции целей компании «сверху-вниз»
3. В основу системы целей и показателей закладывается комбинация модели 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

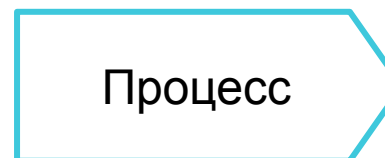
Процесс - регулярно повторяющаяся деятельность по преобразованию входов в выходы, которая имеет четкий **результат**

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

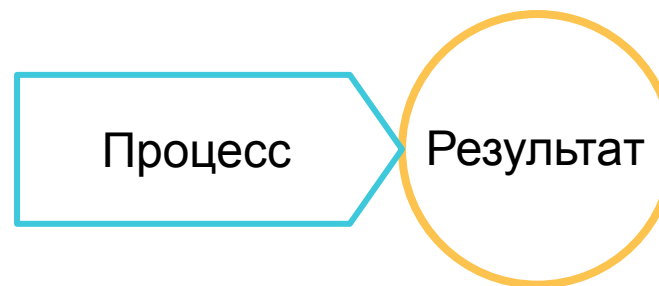
Формулировка результата:

- 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

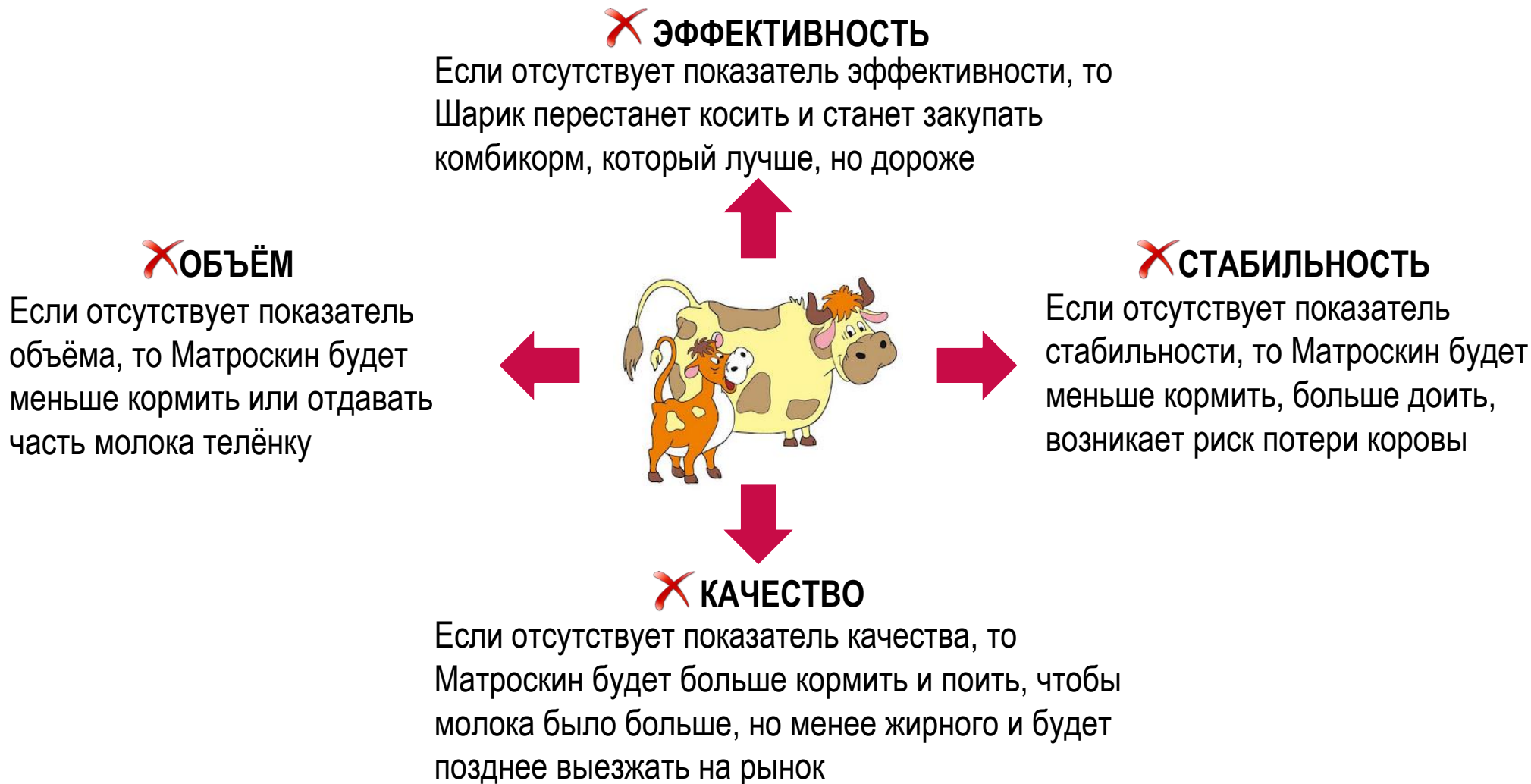
- **эффективность** (*результат к затраченному времени или ресурсам*)
- **стабильность** (сможем работать в дальнейшем)

РЕЗУЛЬТАТОВ

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

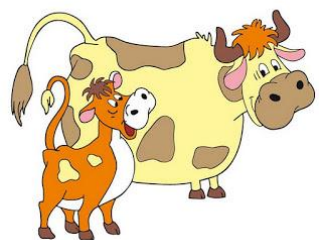
Процесс	Результат	Тип показателя	Показатель
Продажа молока	Проданное молоко	Объём	Объём продаж молока в литрах
		Качество	Индекс удовлетворенности потребителей NPS
		Эффективность	Рентабельность продаж молока
		Стабильность	Отношение количества случаев заболеваемости коров к количеству коров

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
Формулировка цели или процесса вместо КПЭ	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
Применение неизмеримого индикатора	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
P	<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>
D	<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>
C	<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>
A	<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

