



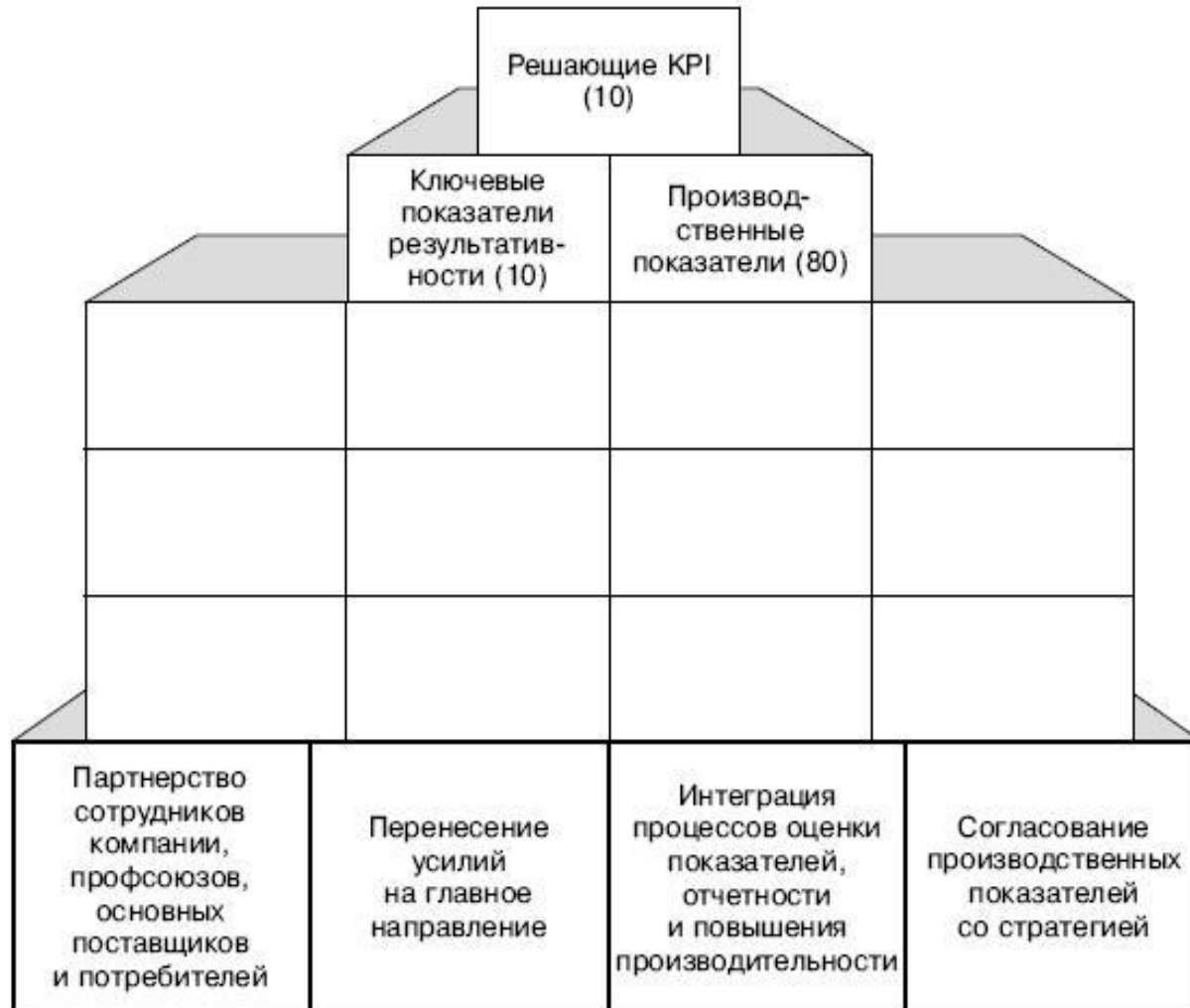
**KPI - Key Performance Indicator  
(Ключевой показатель  
эффективности)**

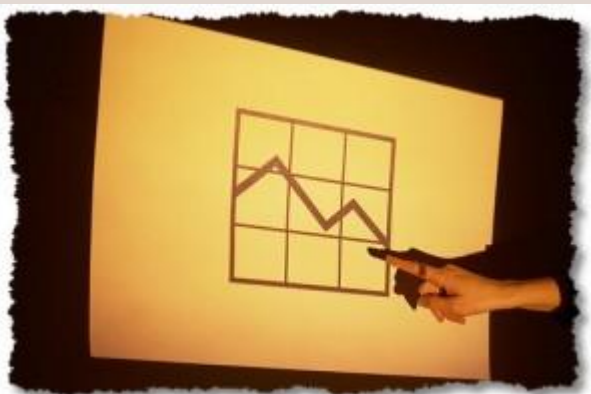
# Определение КРІ (КПЭ)

- Ключевыми показателями эффективности принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений. Ключевые показатели эффективности должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом.
- КПЭ в численном выражении показывают, насколько результативна компания в самых важных для ее бизнеса направлениях.



# Четыре основных принципа разработки KPI





## 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

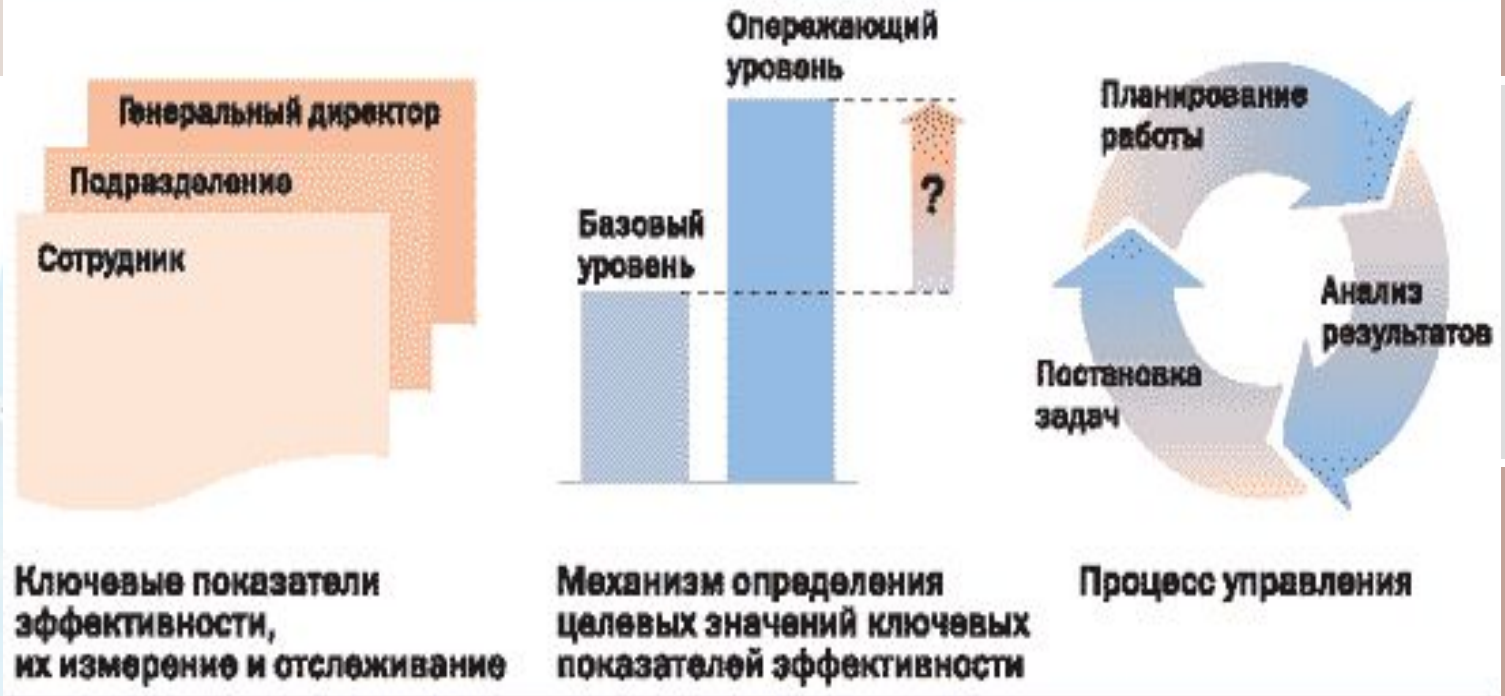
#### Управление результатами бизнеса

- Измерение и оценка результатов
- Постановка задач
- Процесс управления
- Показатели эффективности и факторы, их определяющие
- Регулярная стандартизированная и прозрачная 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

## Элементы системы управления эффективностью бизнеса



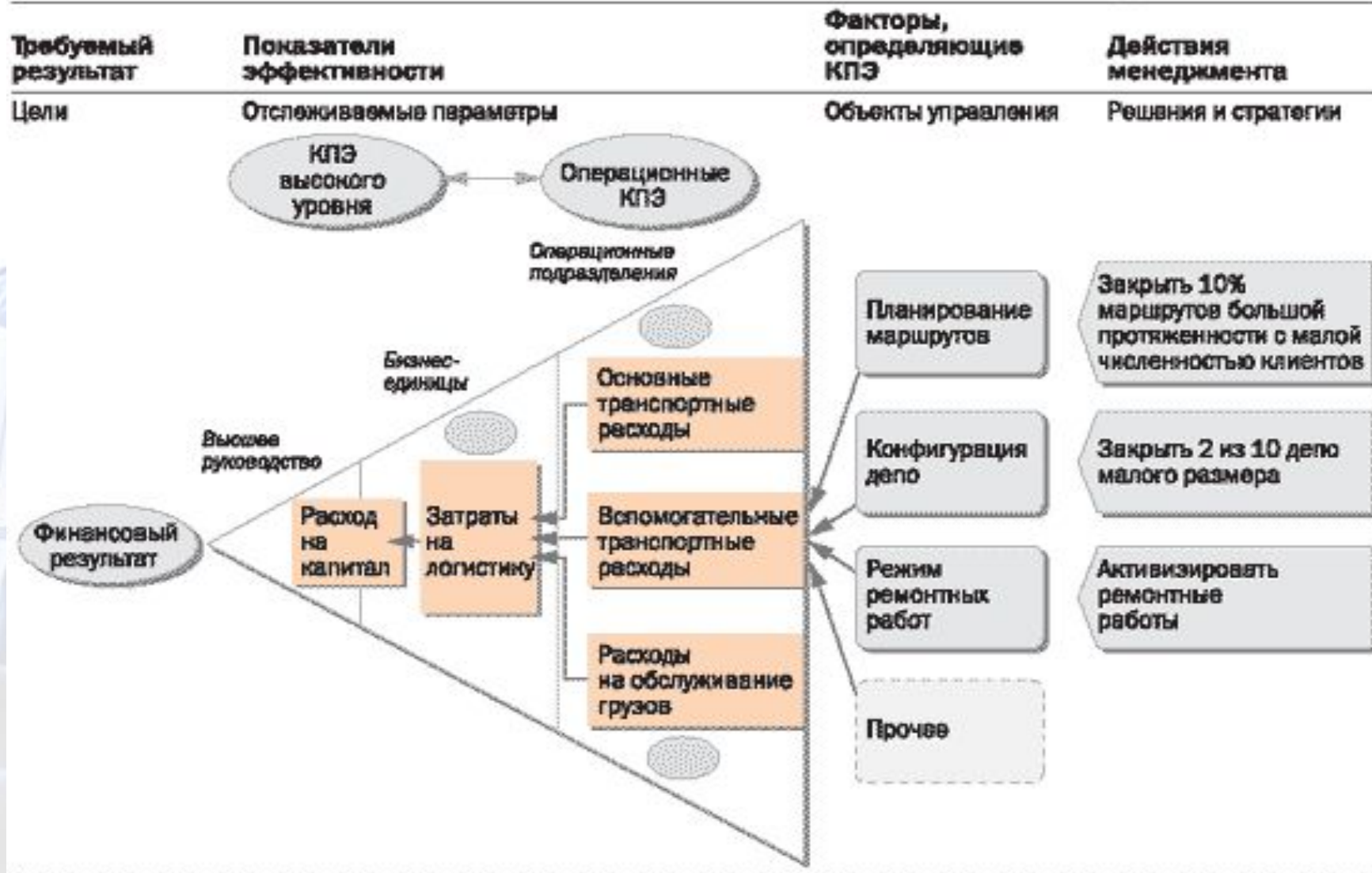
Подобная система управления результатами бизнеса состоит из трех элементов :

1. Набор показателей или ключевые показатели эффективности (КПЭ) и обеспечивающие их измерение и отслеживание процессы и информация.
2. Механизм определения целевых значений КПЭ.
3. Процесс управления — итеративный процесс постановки задач, планирования работы и оценки результатов.

# Набор взаимоувязанных показателей эффективности

## Пример транспортной компании

Взаимоувязанные КПЭ  
 Другие КПЭ



# Механизм определения целевых значений ключевых показателей эффективности

Планирование от возможного, а не от достигнутого.

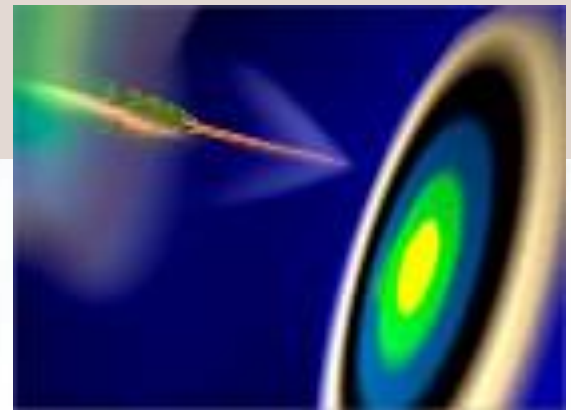
Использование и учет наибольшего количества возможных фактов, в том числе ожидания аналитиков финансовых рынков, внутри– и межотраслевые сравнения, анализ успешного опыта внутри компании и т.д.

Увязка поставленных целей и задач с конкурентной ситуацией на рынке.

Соответствие целей и задач, проводимых в организации «сверху вниз» реальным возможностям совершенствования деятельности «снизу вверх».

Наличие механизмов, позволяющих «повышать планку» по мере достижения подразделением запланированных результатов.





## Постановка целей

### Базовые цели

Мы наказываем сотрудников, которые не выполняют базовых заданий.

**Минимизация  
(обязательно)**

### Опережающие цели

Мы вознаграждаем тех, кто достигает опережающих целей.

**Цель  
(желательно)**

### Исключительные результаты

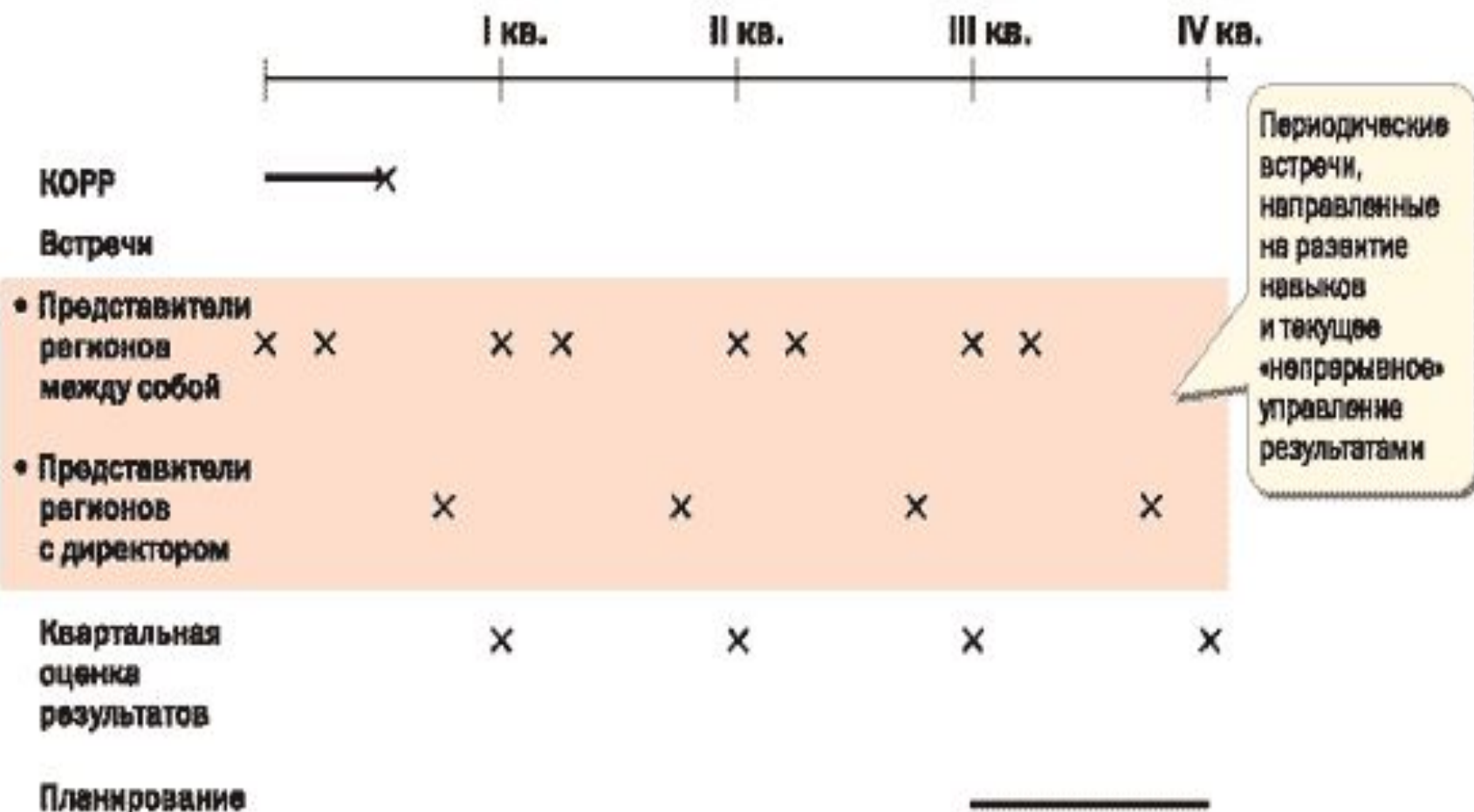
Мы ставим невыполнимые задачи и целенаправленно выполняем их.

**Устремления  
(превосходно)**

# Ключевые факторы успеха процесса управления

- Последовательный (обычно ежеквартальный) цикл взаимодействий между и внутри различных уровней компании, включающий оценку деятельности, постановку задач, планирование дальнейшей.
- Формализация поставленных задач и целевых значений КПЭ. Часто используемым, но далеко не единственным механизмом для этого являются контракты с оговоренными результатами работы (КОРР). Их преимущество в том, что они формализуют принятие сотрудником на себя четко определенных в терминах КПЭ обязательств и увязывают уровень его компенсации с их достижением.
- Большое внимание, уделяемое повышению навыков сотрудников в рамках цикла оценки и планирования, т.е. их обучению и активной поддержке в достижении поставленных задач.
- Формализованный анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от целевых и анализ работы, проведенной сотрудниками и подразделениями для достижения поставленных задач.
- Интеграция оценки результатов деятельности и постановки задач со всеми остальными процессами в компании (стратегическое планирование, бюджетирование и т.д.) с тем, чтобы этот процесс стал неотъемлемой частью ежедневной деятельности компании. Важным условием для этого является единообразное применение процесса по всей компании, обеспечиваемое формализацией в подробных регламентах.

## Управление эффективностью — взаимодействия в течение года

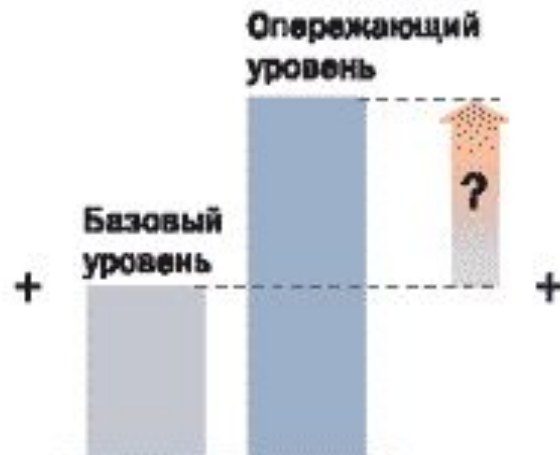


## Решения при внедрении системы управления



### Оценка и отчетность по результатам

- Баланс финансовых и качественных КПЭ
- Широта охвата системы (функции, подразделения)
- Глубина детализации КПЭ в рамках каждой функции/подразделения
- Выбор конкретных показателей



### Механизмы определения возможностей и целей

- Базовые критерии для определения значений показателей
- Подход к устранению влияния внешних неподконтрольных факторов
- Соотношение личных, групповых и общекорпоративных задач
- Соотношение и баланс между ожиданиями «сверху вниз» и принимаемыми на себя обязательствами «снизу вверх»



### Процесс управления

- Набор дополняющих цикл оценки инструментов (устранение препятствий, обучение, навыки, новые инструменты)
- Ритм цикла взаимодействий: соотношение между оперативностью и реалистичностью сроков выполнения задач

Организационное обеспечение системы

## Определение КПЭ на основе факторов успеха стратегии

### Пример компании — оператора АЗС

Компания обеспечивает потребности автомобилистов в бензине и сопутствующих товарах легче, быстрее и удобнее в ее ценовой нише

Цель

- Горожане в рабочее время

Преимущества

- Более удобное расположение и доступ
- Быстрое и приветливое обслуживание
- Лучшее предложение сопутствующих товаров, чем у конкурентов

Цены

- Один уровень с основными национальными сетями
- Немного выше, чем у местных независимых игроков

Лучшее  
расположение

Большее удобство  
и лучший  
ассортимент

Эффективные  
и качественные  
операции

Специфические индикаторы для основных факторов:  
маржа на одного клиента, количество клиентов за период и т.д.

# Как выбрать ограниченное число КПЭ?

Относительная  
легкость  
измерения.

Создание  
правильных  
стимулов.

Возможность  
сравнения.



# Залогом успеха является выполнение нескольких ключевых рекомендаций

- пригласите внешнего координатора проекта;
- начните с обучения команды высших руководителей и добейтесь ее поддержки идеи внедрения KPI;
- сосредоточьте внимание на ключевых факторах успеха;
- следуйте правилу «10/80/10»;
- создайте небольшую проектную группу по внедрению KPI;
- «просто сделай это!»;
- в течение первых 12 месяцев пользуйтесь уже имеющимися системами;
- вносите все производственные показатели в базу данных и сделайте их доступными для каждой команды;
- помните, что формы отчетности по KPI — это скорее искусство, чем наука;
- не упускайте из виду: при необходимости можно дать проекту другое название.

# Пример неграмотного КПЭ:

- **Название КПЭ:** *увеличить продажи.*
- **Подробное определение КПЭ:** *ежемесячное изменение объема продаж.*
- **Система измерения КПЭ:** *общие продажи регионального подразделения за месяц.*
- **Цель постановки КПЭ:** *ежемесячное увеличение продаж.*





# Пример грамотного КПЭ:

- **Название КПЭ:** Текучка кадров
- **Подробное определение КПЭ:** Текучка кадров равняется числу уволившихся по любым причинам сотрудников плюс число уволенных сотрудников в течение года, поделенное на общее число сотрудников на начало года. Сотрудники, попавшие под сокращение, не включаются в расчеты.
- **Система измерения КПЭ:** Отдел кадров имеет записи о дате приема на работу и увольнения каждого сотрудника. Сотрудники Отдела Кадров ежемесячно должны вносить данные из личных карточек сотрудников в соответствующую базу данных, сохраняемую на сервере компании.
- **Цель:** Снижение текучки кадров на 5% в год.

L/O/G/O



**Спасибо за  
внимание!**