

KPI

Оценка на основе KPI (Key Performance Indicators)

КПЭ – коэффициенты
повышения эффективности

KPI (КПЭ)- система показателей,
измеряющих результативность
человека, команды, процесса
по заранее заданным
критериям

Технологии разработки КРІ

Технология от целей

- Цели
- Подцели
- Результаты
- Показатели, характеризующие достижение результатов

Технология от факторов СТОИМОСТИ

- Цепочка увеличения (сохранения) стоимости

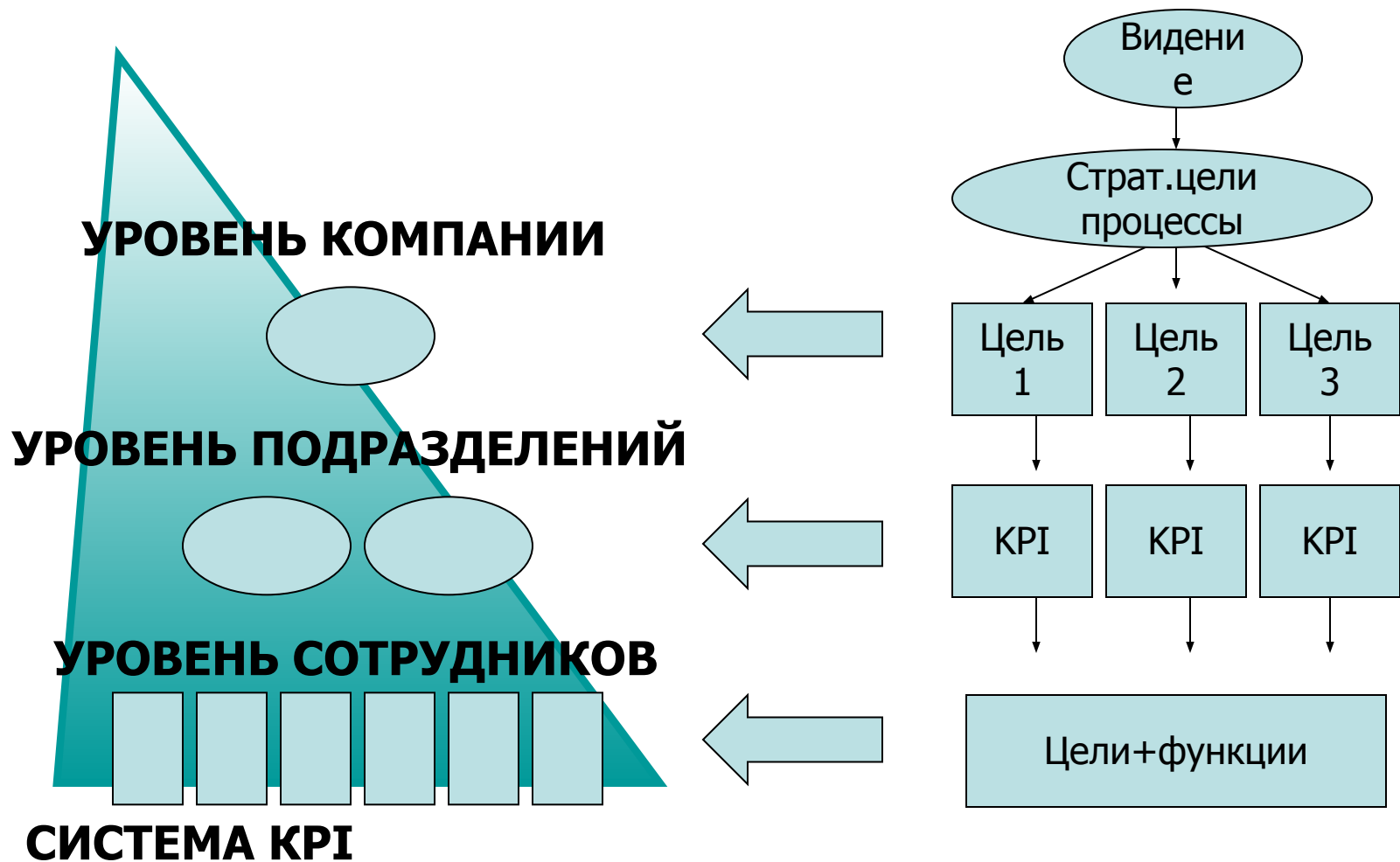
Технология от функций

- Функции
- Детализация функций
- Результаты выполнения функций
- Показатели, характеризующие результаты

Технология от бизнес-процессов

- Процессы (основные, вспомогательные, управленческие,...)
- Подпроцессы внутри
- Результаты процессов
- Показатели, характеризующие эффективность процессов
- Технологии оптимизации процессов

ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)



- **Оценка выполнения KPI** происходит в специальных таблицах – «Матрицах KPI».
- В западных компаниях иногда эту форму называют «Соглашение по целям» + «Производственный контракт».
- Такое название таблицы получили потому, что осуществляется матричный анализ и сопоставление многих данных (веса показателя и диапазона значений).

- **Построение современной системы KPI** «сверху вниз» невозможно без применения стандартных схем финансового анализа.
- Схемы могут быть использованы для разложения показателей верхнего уровня на подфакторы, однако основа системы показателей должна состоять только из ключевых факторов, которые непосредственно влияют на стоимость компании.
- Все финансовые факторы стоимости условно можно разделить на **четыре группы KPI**:
 - показатели, отражающие стратегическую эффективность компании;
 - эффективность операционной деятельности;
 - эффективность инвестиционной деятельности;
 - эффективность финансовой деятельности.

Стратегическая эффективность компании

- Одним из наиболее распространенных «КРІ верхнего уровня» является **экономическая добавленная стоимость** (EVA – Economic Value Added).
 - Данную модель придумали консультанты компании Stern Stewart & Co. Формула ее расчета:

$$EVA = NOPAT - (NA \times WACC),$$

- где *NOPAT* (*Net Operating Profit After Taxes*) – чистая операционная прибыль после налогообложения;
- *WACC* (*Weighted Average Cost of Capital*) – стоимость капитала;
- *NA* (*Net Assets*) – инвестированный капитал.

- **Эффективность операционной деятельности** отражает результаты основной деятельности компании по увеличению продаж, снижению издержек или повышению производительности. Предполагается, что улучшение данных КРІ может быть достигнуто без существенных дополнительных инвестиций.
- **Эффективность инвестиционной деятельности** отражает эффективность инвестиционных проектов, осуществляемых компанией. Под инвестиционными проектами понимаются любые проекты, связанные с инвестированием денежных средств (не меньше заранее оговоренной суммы) в реальные активы на срок более одного года. Как правило, данная группа КРІ закрепляется за директором по стратегии или директором по маркетингу, поскольку именно они часто принимают решения о расширении бизнеса и стимулировании продаж.
- **Эффективность финансовой деятельности** – данная группа КРІ фактически является прерогативой финансового директора и отражает эффективность его работы по привлечению различных источников финансирования компании, размещению свободных денежных средств на фондовом рынке и управлению оборотным капиталом.

Процессные и проектные цели

- Основные проблемы, связанные с внедрением системы КРІ, возникают из-за непонимания различных подходов к оценке проектной и процессной деятельности.

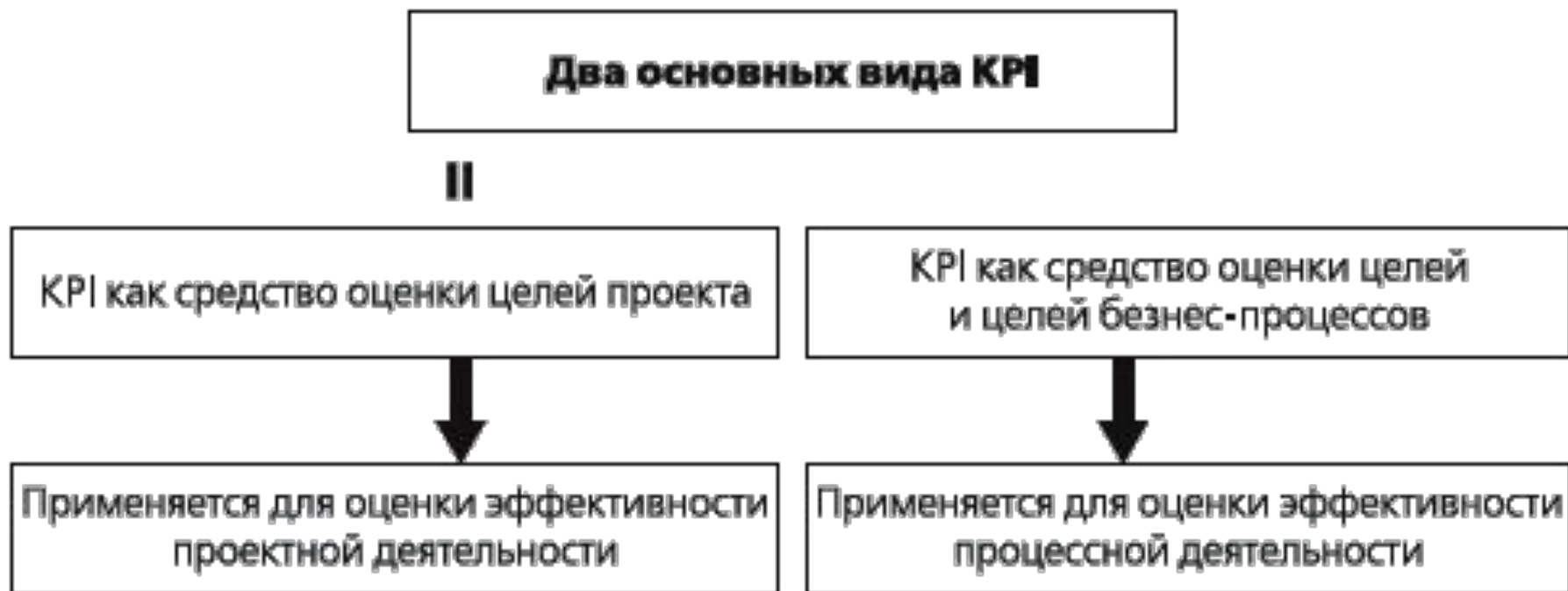
Бизнес-процесс

- **Бизнес-процесс** представляет собой систему циклических, последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов **входы процесса преобразуются в выходы**, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

Прое́кт

- **Прое́кт** – это уникальная (в отличие от бизнес-процессов) деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение определенного результата/цели, создание определенного, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.
- Термин проект происходит от латинского слова *projectus*, что в переводе означает «брошенный вперед», «выступающий», «выдающийся вперед», «торчащий».
- В силу своей уникальности проектная деятельность связана со многими рисками, работа с которыми выделена в отдельное направление – управление рисками.
- Существует отдельная дисциплина в менеджменте – управление проектами (*project management*).

Два абсолютно разных подхода к формированию процессных и проектных целей и показателей



Правила постановки процессной цели

«Правила Ферст Трэйнинг Групп» (FTG)

- Конструкция цели: **глагол + существительное**.
- KPI – это существительное. KPI не начинается с глагола, наречия или прилагательного. KPI начинается с таких слов, как «процент», «коэффициент», «время», «сумма», «количество» и т. п.
- Формулировка цели начинается обязательно с трех пар глаголов, тогда вы не ошибетесь и максимально правильно сформулируете цель:

Три пары глаголов, используемые для формулировки целей

Увеличить НаВ

Повысить НаВ



Уменьшить На В.....

Сократить На В.....



Обеспечить норматив на 100% в

Выполнить на 100% в



Правила постановки проектной цели

При постановке проектных целей рекомендуется использовать следующие глаголы:

- создать;
- разработать;
- внедрить.

Правила «Умная цель» – SMART

Аббревиатура SMART (умный (*англ.*)) образована путем определения **5 свойств «умных» целей.**

- **Specific** – конкретная.
- **Measurable** – измеряемая.
- **Achievable** – напряженная, но достижимая – реалистичная.
- **Relevant** — в зоне ответственности сотрудника.
- **Time bounded** – ограниченная во времени.

- У цели обязательно должен быть измеритель, например **KPI**.
- ▶ Если вы не можете измерить цель, значит ваша цель – мечта!

- Каждая **цель** должна иметь свой **вес**.
- Не может быть двух и более целей с одним весом.
- В любом случае что-то должно иметь приоритет.
- Не путать цель с задачей!

Цели путают с задачами, проектами и наоборот.

- **Цель** отвечает на вопрос «**что** сделать?» и определяет желаемый результат.
- А **задача** отвечает на вопрос «**как** сделать?».

Что такое задача ?

- Под **задачей** понимается то, что нужно выполнить для достижения цели – всякое задание, поручение, дело – даже при отсутствии каких бы то ни было затруднений или препятствий в выполнении.
- Задача отвечает на вопрос «**как сделать?**», определяет «План работ» для ее решения.
- У сотрудника, как правило, есть много задач. Поэтому делим задачи сотрудников:
- **текущие задачи** (встречи, мероприятия, поручения, совещания и т. п.);
- **ключевые задачи**, то есть очень важные задачи, которым можно присвоить высокий приоритет. К ним же относятся задачи для достижения поставленных целей

Критерии оценки ключевой функции (процессов)

Основные (абсолютные)

1. **Качество** – описывает требования к результату процесса (функции) со стороны заказчика: клиентов, сотрудников или руководства компании.
2. **Длительность** – время, которое необходимо для выполнения процесса и получения результата, или промежуток времени между началом процесса и его завершением.
3. **Стоимость** – совокупность всех затрат в денежном исчислении, которые необходимо произвести для выполнения процесса – получения результата.

Дополнительные (относительные)

1. **Эффективность** – показывает, как хорошо выполняются процессы (отношение результата к потраченным ресурсам).
2. **Производительность** – показывает отношение полученного результата к потраченному на этот процесс времени.

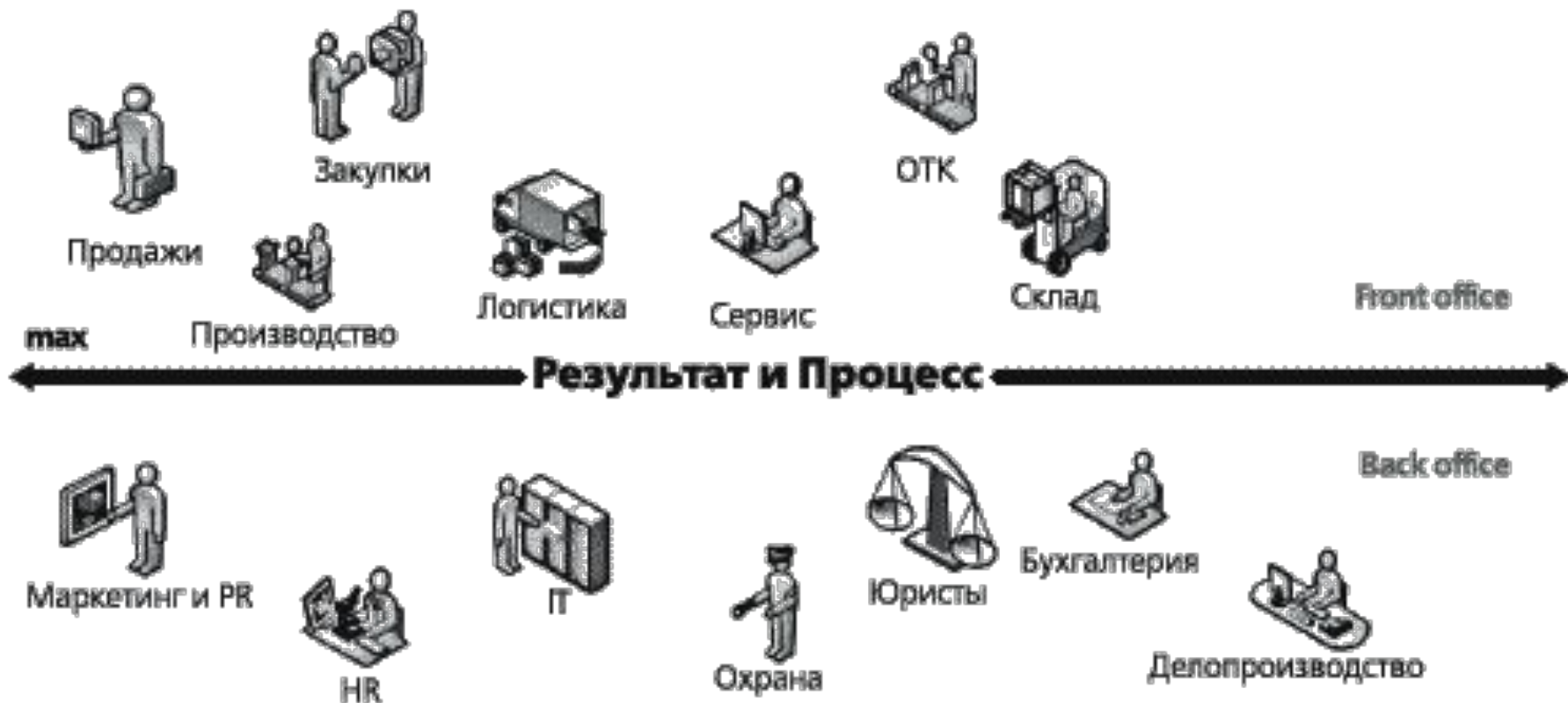
Алгоритм постановки цели

1. Определите ключевую функцию (основные процессы) должности.
2. Добавьте к вашему выбору критерий (время, стоимость, качество, производительность, эффективность).
3. Далее необходимо определиться с результатом, которого вы ожидаете по данному фактору:
 1. вы выбираете глагол,
 2. вторым и третьим словом у вас будет, как правило, критерий измерения результата,
 3. и в целом ваша цель должна соответствовать пяти требованиям SMART, и тогда у вас должна получиться правильная формулировка цели.
4. Критерий измерения в содержании цели, как правило, и есть ключевой показатель эффективности.

Подразделение	Ключевая функция	Критерий	Цель	Показатель
Финансово-экономическое подразделение	Финансово-экономический анализ деятельности	Качество финансово-экономического анализа	Сократить количество ошибок. Повысить степень удовлетворенности заказчика качеством рекомендаций	Количество ошибок
				Степень удовлетворения заказчика качеством рекомендаций (балл)
		Время осуществления финансово-экономического анализа	Сократить время проведения анализа	Время проведения
				Отклонение от регламента
		Стоимость финансово-экономического анализа	Сократить затраты на проведение анализа	Сумма затрат подразделения

Подразделение	Ключевая функция	Критерий	Цель	Показатель
		Производитель финансово-экономического анализа (количество/ время)	Увеличить количество проводимых анализов в день (производительность)	<p>Среднее количество анализов в день</p> <p>Коэффициент загрузки (сложность/ количество/ масштаб)</p>

Подразделения, ориентированные на процесс и на результат



Подразделения компании определяются и классифицируются по следующим признакам:

- по ориентации на результат, а не процесс;
- по отнесению к бизнес-процессам, основным или обеспечивающим.

Примеры

- **Категория А:** топ-менеджеры, руководители ключевых подразделений
- **Категория В:** руководители и профессионалы, создающие основной бизнес-результат
- **Категория С:** поддерживающие, оказывающие услуги руководители
- **Категория D:** сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы компании

Таблица целей генерального директора

3-5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Результат
Увеличить долю рынка	Количество новых клиентов	30	50	45	27%
Увеличить объем продаж	Выручка от реализации	30	500000 \$	550000 \$	33%
Рост маржинальной прибыли	Маржинальная прибыль	40	200000 \$	180000 \$	36%
				Итого R	96%

Таблица целей руководителя отдела продаж

3-5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Результат
Увеличить долю рынка	Доля рынка	30	5%	4,5%	27%
Увеличить объем продаж	Выручка от реализации	30	500000 \$	500000 \$	30%
Рост валовой прибыли	Валовая прибыль	40	200000 \$	180000 \$	36%
				Итого R	93%

Таблица целей начальника цеха

3-5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Результат
Выполнение плана выпуска продукции	Объем производства, тыс. руб.	40	5000	5000	40%
Выполнение плана по ассортименту	Доля позиций ассортимента, %	30	100	100	30%
Выполнение норматива по браку	Брак, % от выпуска	20	10	8	25%
Сокращение затрат	Материально-технические затраты, т. руб.	10	100	89	9%
				Итого R	96%

Категории персонала	Значение показателя результативности R, %					
	80	85	90	95	100	Более 100
A	20	40	60	80	100	110
B	10	20	30	40	50	55
C	0	0	10	20	30	35

Таблица целей для поддерживающий подразделений

1. Финансовые цели, показатели

- Выполнение бюджета

2. Клиентские показатели

- Удовлетворенность внутреннего клиента
- Удовлетворенность внешнего клиента
- CSI (Client satisfaction index)

3. Ключевые функции (в соответствии с описанием должности)

4. Проектные (работа в проектах)

- Выполнение в срок
- Качество выполненного проекта (отсутствие претензий, утвержденный документ)
- Выполнение бюджета

CSI: Директор по персоналу

Критерии	Вес	Оценка	Результат
Профессионализм	0,4	5	2
Своевременность	0,25	2	0,5
Эмпатия	0,25	4	1
Конфиденциальность	0,1	4	0,4

Начальник отдела закупа

KPI	Вес, %
Поддержание страхового запаса компании	40
Выполнение норматива по кредиторской задолженности	20
Своевременное выполнение закупок продукции	40

Структура формирования мотивации на базе KPI



Типовая формула премирования

Типовая формула премирования

$$\text{КП} = \text{Оклад (постоянная часть)} + (\% \text{ от Оклада}) (\text{вес КР1} \times \text{К1} + \text{вес КР1} \times \text{К2} + \text{вес КР1} \times \text{К3})$$



Шкала премирования устанавливает, **кому, при каких условиях достижения показателя, в каком размере** на основании формулы КРІ начисляют премиальные выплаты.

	КРІ «Процент выполнения «Плана продаж»»						
Факт/ план, %	Менее 92	От 92 до 95	От 95 до 98	От 98 до 100	От 100 до 105	От 105 до 125	От 125 и далее
К1	0	0,4	0,7	1	1,2	1,3	1