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 KPI

Технология от целей

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

Технология от факторов стоимости

- Цепочка увеличения (сохранения) стоимости

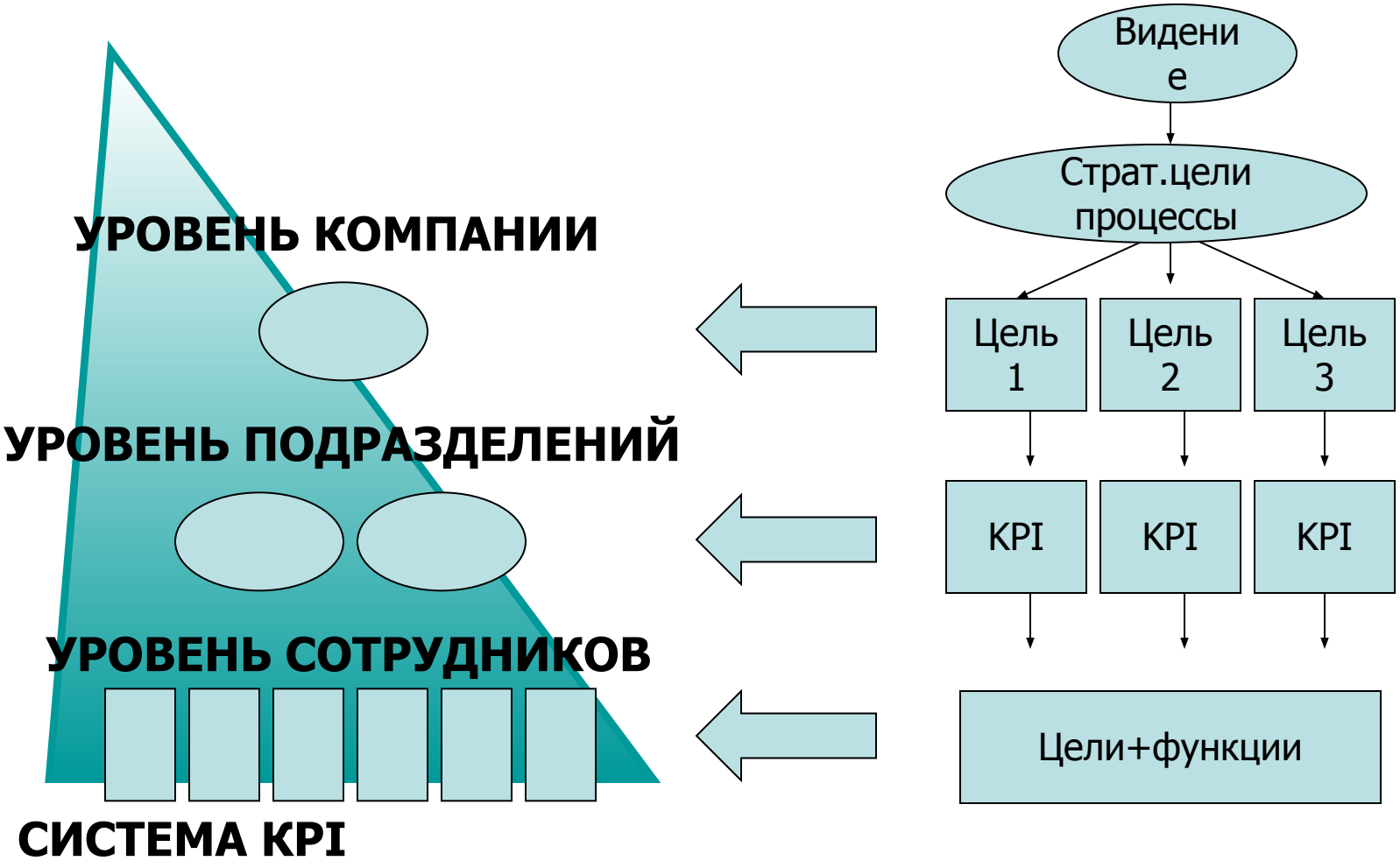
Технология от функций

- 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 (KPI)



- **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 **«KPI 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 Proft 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 KPI 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 KPI 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 KPI 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 KPI, возникают из-за непонимания различных подходов к оценке проектной и процессной деятельности.

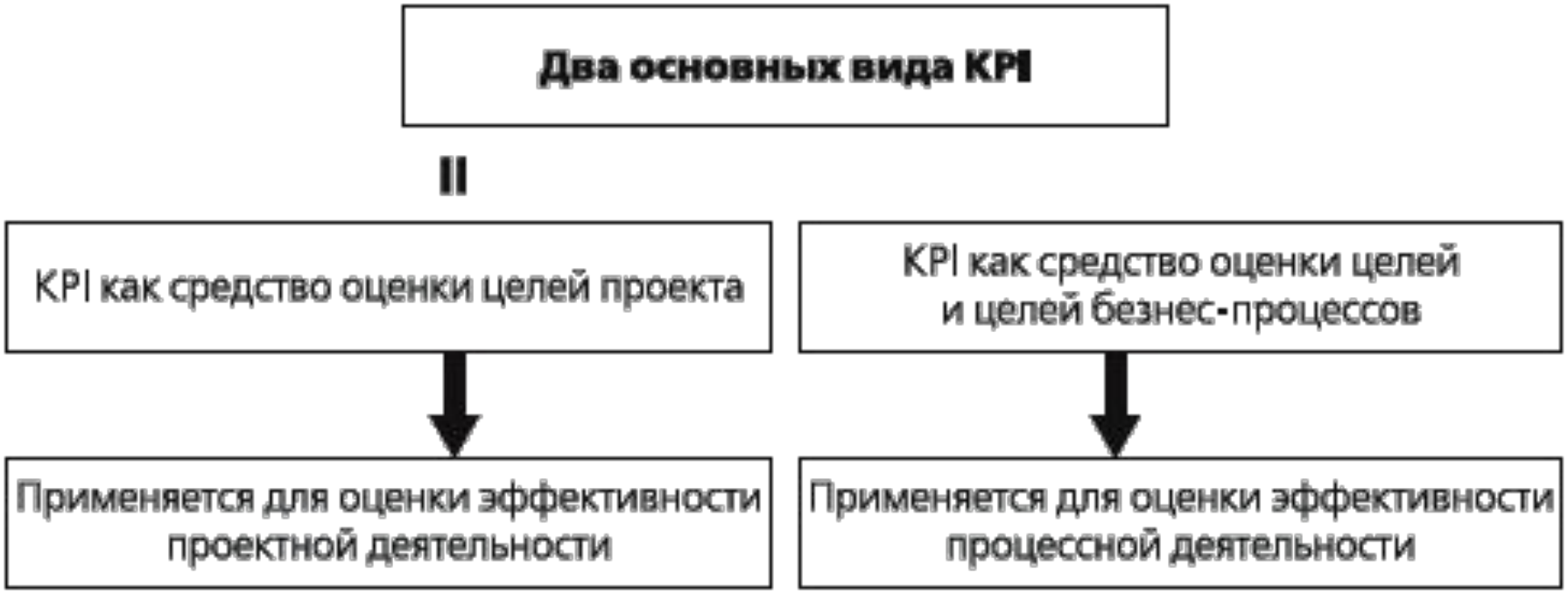
Бизнес-процесс

- **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.

Проéкт

- **Проéкт** – 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», «коли- чество» 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 ..... на .....в .....
Повысить ..... на .....в .....

Уменьшить ..... на ..... в.....
Сократить ..... на ..... в.....

Обеспечить норматив на 100% в .....
Выполнить ..... на 100% в .....

Правила постановки проектной цели

При постановке проектных целей рекомендуетсяиспользовать следующие глаголы:

– создать;
– разработать;
– внедрить.

Правила «Умная цель» – SMART

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

- **Specifc** – 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)	Среднее количество анализов в день
				Коэффициент загрузки (сложность/количество/масштаб)

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 A: топ-менеджеры, руководители ключевых подразделений
- Категория B: руководители и профессионалы, создающие основной бизнес-результат
- Категория C: 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

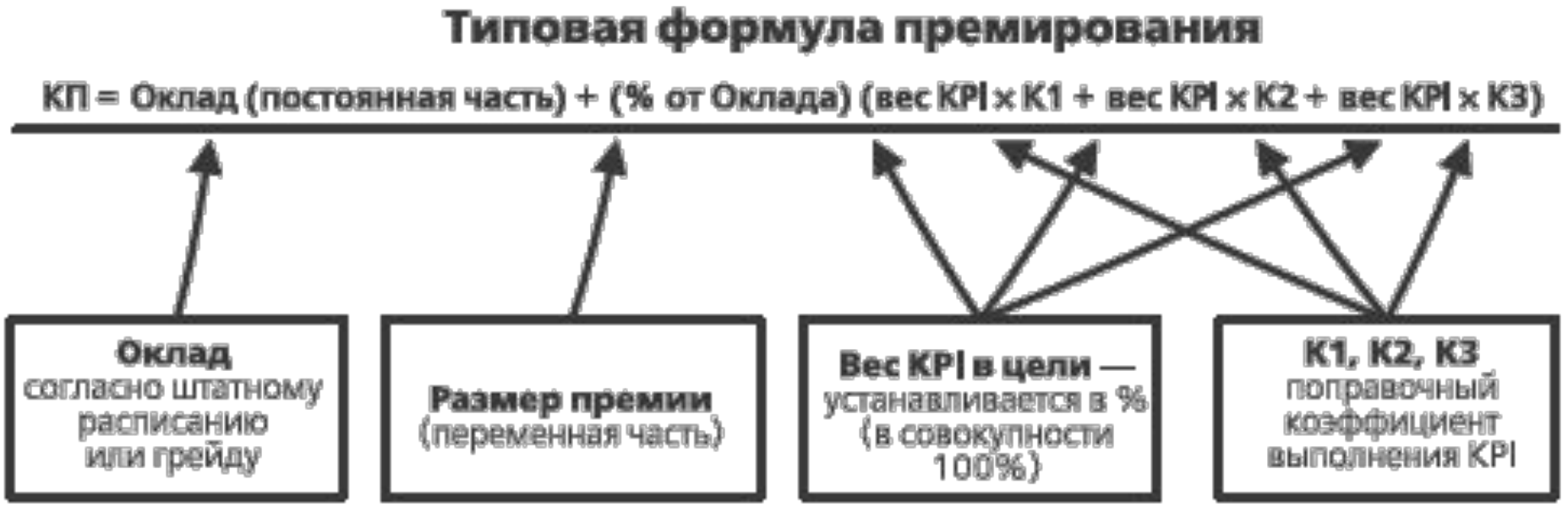
Критерии	Вес	Оценка	Результат
Профессионализм	0,4	5	2
Своевременность	0,25	2	0,5
Эмпатия	0,25	4	1
Конфиденциальность	0,1	4	0,4

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



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

	KPI «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**
K1	0	0,4	0,7	1	1,2	1,3	1