

Управлять можно  
только тем, что  
можно измерить.

У. Шахарт

# Точка зрения

~20% сотрудников всегда работают хорошо

~20% сотрудников всегда работают плохо

остальным ~60% требуется:

правильно поставленная система **Целей** и **Задач**  
с обязательным контролем их исполнения  
и привязкой к **Денежному вознаграждению**  
и **Нематериальной мотивации**.

# Достигать цели можно разными способами



VS



Результативность vs. Эффективность

# Эффективность деятельности

- Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.
- Эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Эффективность деятельности рассматривается как степень достижения поставленных целей (тактических задач), формализованных в виде показателей результативности.

# Технология S.M.A.R.T.

Критерии цели, принимаемой к исполнению:

**S**pecific (конкретная, чёткая, понятная).

**M**easurable (измеримая, исчисляемая).

**A**greed (согласованная, значимая).

**R**ealistic (реалистичная, достижимая).

**T**ime-bound (ограниченная по времени).

Интересные подробности на  
[ru.wikipedia.org/wiki/SMART](http://ru.wikipedia.org/wiki/SMART)

# Есть ли разница?

**МЫТЬ**  
машины



**ПОМЫТЬ**  
одну машину  
за час

**ВЫМЫТЬ**  
всю машину шампунем  
до чистоты за час

# Как определить цели?



# Что такое BSC?

Сбалансированная система показателей (ССП),  
в английском варианте Balanced Scorecard (BSC)

– это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки её эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих ВСЕ аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые.





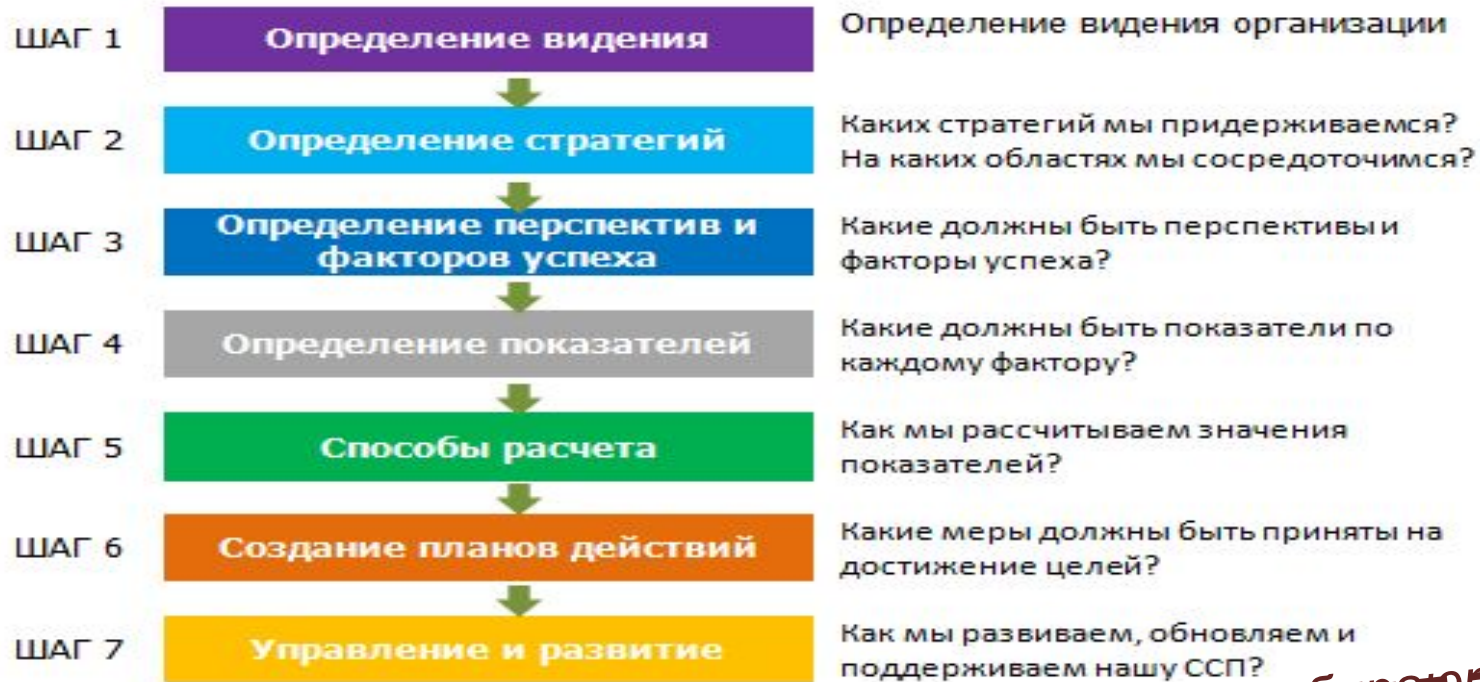
# Что такое КРІ?

ключевые показатели эффективности  
Key Performance Indicators



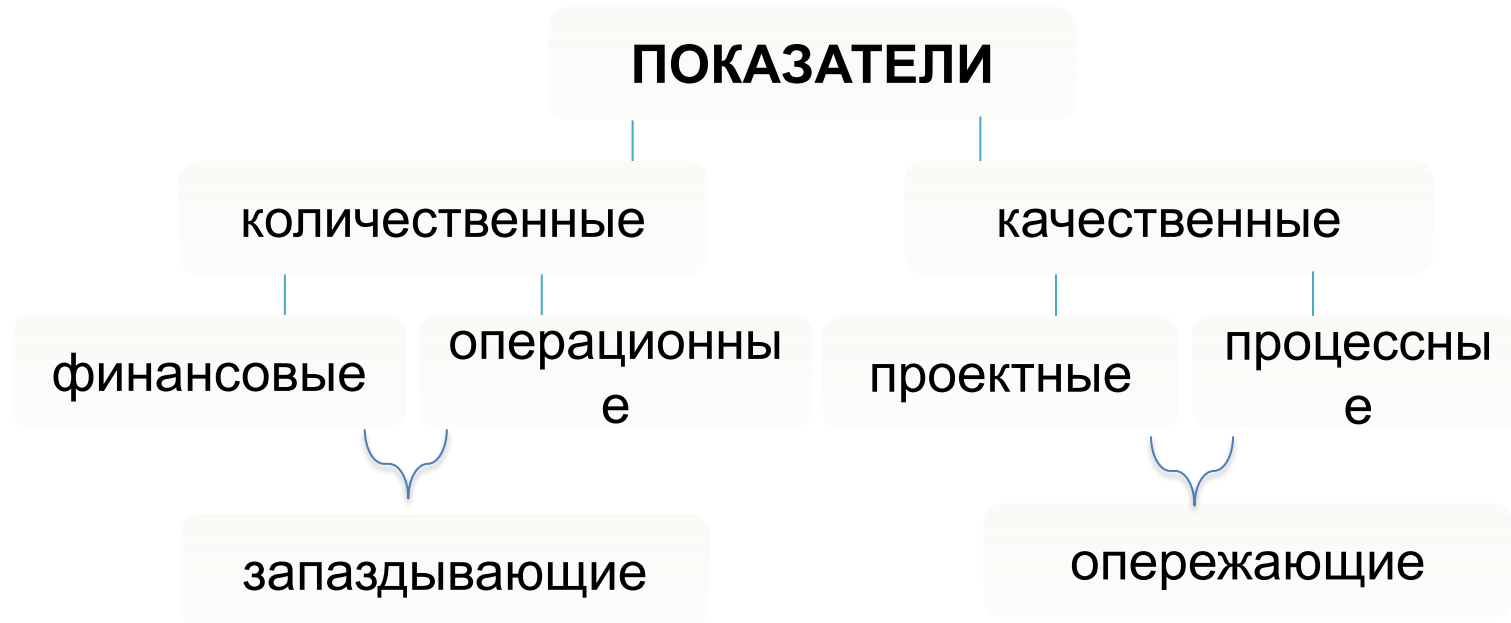
- ключевой показатель результатов деятельности коллектива
- Данный метод построен на выборе наиболее важных показателей результативной деятельности сотрудников, в максимальной степени характеризующих конечный эффект от их личной и командной работы.
- Можно считать частью ССП

# Разработка ССП (BSC)



Показатели процессов «собираются снизу», Показатели целей «спускаются сверху».

# Виды показателей BSC

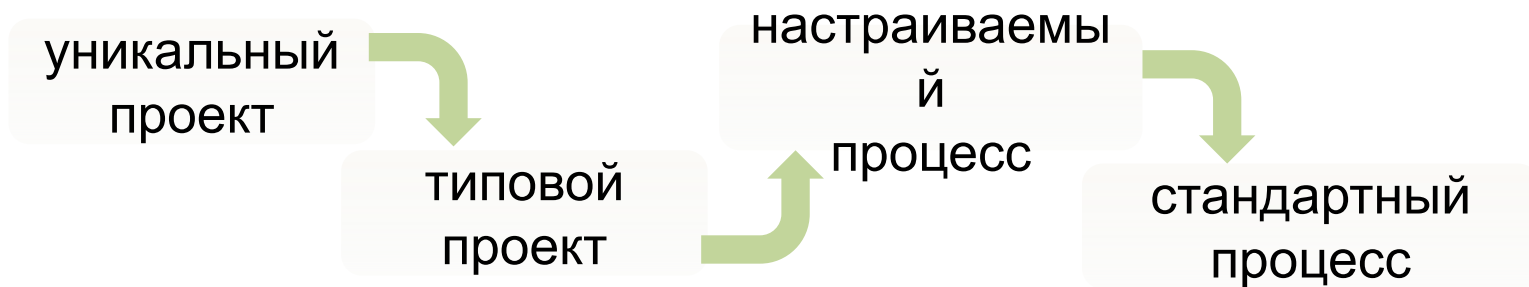


# Проекты и процессы в компании

**Процесс** – наработанная устоявшаяся последовательность повторяющихся действий для достижения стандартного результата (рутина).

**Проект** – уникальная совокупность действий для достижения специфического результата.

**Проекты** могут эволюционировать в **процессы**



# Характеристики процессов

**Владелец процесса** – его ответственный исполнитель.

**Выход из процесса** – результат его работы (может быть натуральным или документальным).

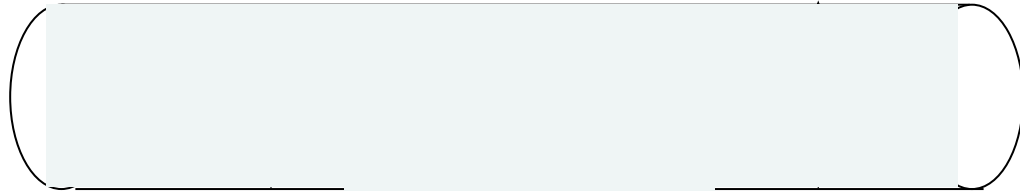
**Продукт процесса не всегда равен его результату:**

- здание (продукт) vs жилая площадь (результат)
- аудиторский отчёт (продукт) vs подтверждение/не подтверждение качества учёта (результат)

**Процессный индикатор** (показатель) – количественная (счётная) или качественная (оценочная) характеристика выхода из процесса, показывающая результативность процесса.

**Процессный KPI** – ключевой индикатор, иллюстрирующий текущую эффективность процесса в сравнении с предыдущими, плановыми и иными показателями

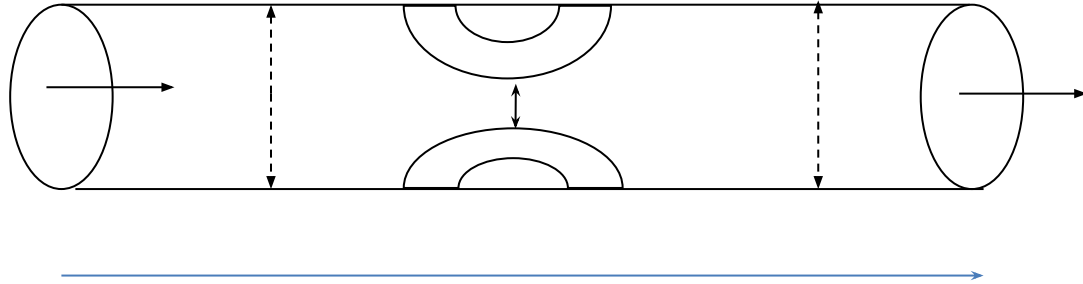
# Конвейер процессов



# Конвейер процессов



# Конвейер процессов





# Виды показателей BSC

## ФИНАНСЫ

финансовое  
запаздывающее  
отражение  
прошлых  
результатов

## КЛИЕНТЫ

как правило,  
нефинансовые  
запаздывающие  
показатели

## ПРОЦЕССЫ

как правило,  
нефинансовые  
е  
опережающие  
показатели

## РАЗВИТИЕ

как правило,  
нефинансовые  
е  
запаздывающ  
ие  
и  
опережающие  
показатели

# Примеры показателей BSC

## Блок ФИНАНСЫ:

### Финансовые показатели:

- прибыль;
- рентабельность капитала;
- рентабельность каналов сбыта;
- рентабельность продуктов;
- маржинальный доход;
- дополнительные доходы.

### Нефинансовые показатели:

- доля новых клиентов;
- доля новых продуктов.

# Примеры показателей BSC

## Блок КЛИЕНТЫ:

### Финансовые показатели:

- доход от одного клиента;
- стоимость привлечения клиента;
- стоимость удержания клиента.

### Нефинансовые показатели:

- доля на рынке;
- количество клиентов;
- доля потерянных клиентов;
- узнаваемость ТМ.

# Примеры показателей BSC

## **Блок ПРОЦЕССЫ:**

### **Финансовые показатели:**

- норматив затрат;
- себестоимость продукции;
- оборачиваемость, финансовый цикл
- уровень косвенных затрат.

### **Нефинансовые показатели:**

- время обслуживания клиента;
- время вывода нового продукта;
- производительность;
- количество ошибок/сбоев.

# Примеры показателей BSC

## **Блок РАЗВИТИЕ:**

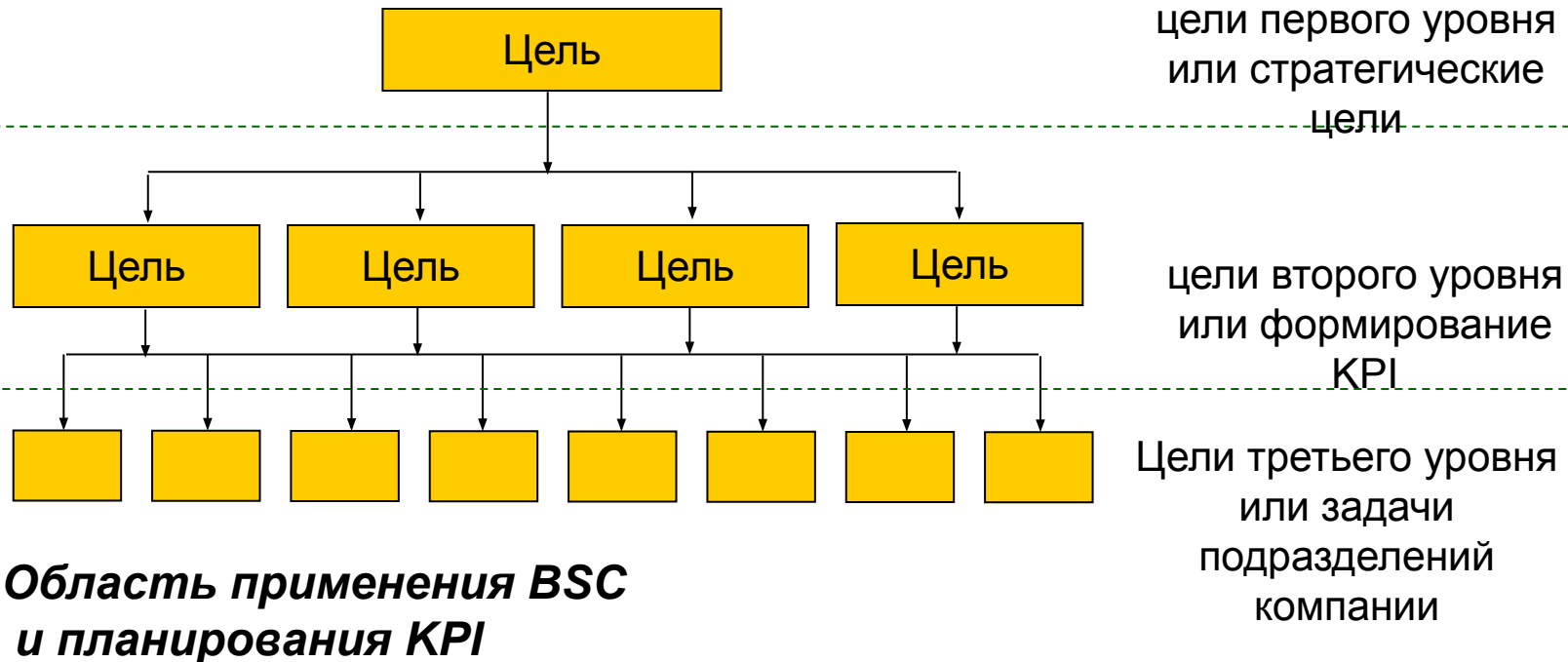
### **Финансовые показатели:**

- затраты на обучение персонала;
- затраты на IT;
- затраты на мотивацию.

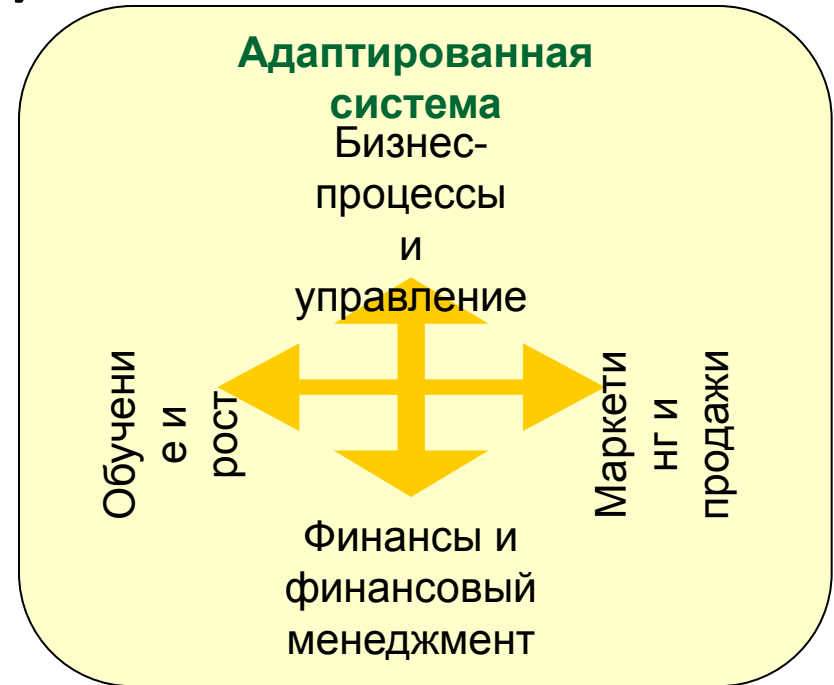
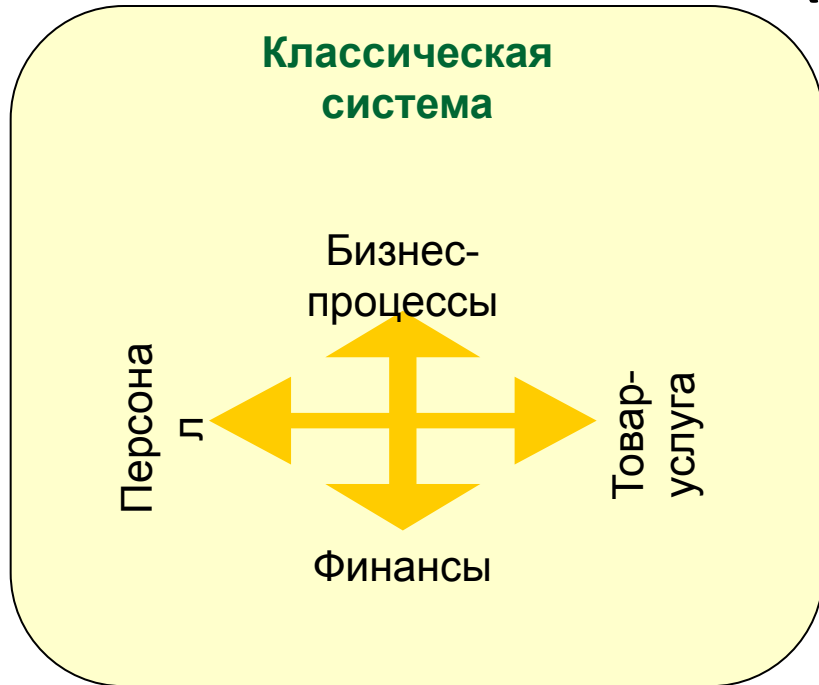
### **Нефинансовые показатели:**

- удовлетворенность сотрудников;
- текучесть кадров;
- оценка аттестации персонала;
- количество рацпредложений;
- доля инноваций в процессах.

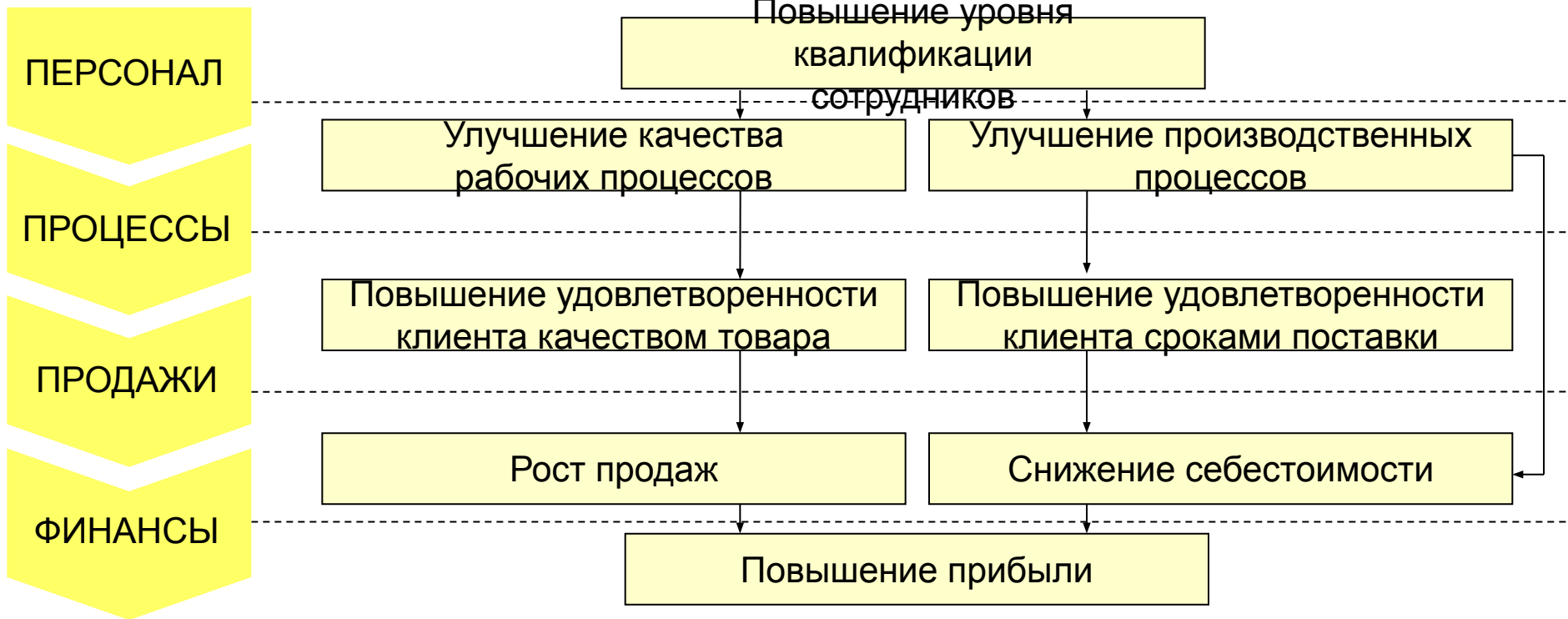
# Построение дерева целей



# Система сбалансированных показателей (BSC)



# Роль BSC в повышении эффективности





# Внешнее восприятие BSC

**HR -  
менеджмент**

**Управление  
производст  
вом**

**Управление  
взаимоотно  
шениями  
с клиентами**

**Управление  
финансами**

Обучение  
сотрудников  
Оптимизация  
взаимоотношен  
ий

Эффективность  
бизнеса

Удовлетвореннос  
ть  
клиента

Финансовые  
результаты

Взгляд со  
стороны  
работников

Взгляд со  
стороны  
топ-  
менеджеров

Взгляд со  
стороны  
покупателей

Взгляд со  
стороны  
собственников

# Связь КРІ и стратегии предприятия

Подход	Стратегическая цель	Основные ключевые показатели
Персонал	Повышение эффективности управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"><li>· Процент квалифицированных специалистов;</li><li>· Уровень удовлетворенности сотрудников и т.п.</li></ul>
Процессы	Повышение эффективности бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"><li>· Результативность разработок;</li><li>· Оборачиваемость запасов;</li><li>· Время производственного цикла и т.п.</li></ul>
Клиенты	Повышение уровня удовлетворенности клиента	<ul style="list-style-type: none"><li>· Уровень удовлетворенности клиента;</li><li>· Доля на рынке;</li><li>· Новые клиенты и т.п.</li></ul>
Финансы	Улучшение финансовых результатов	<ul style="list-style-type: none"><li>· Продажи, прибыль;</li><li>· Рентабельность;</li><li>· Оборачиваемость капитала и т.п.</li></ul>

# Главное при планировании показателей КРІ

Соблюдать баланс интересов

## Интересы собственников

- *Рост производительности;*
- Оптимизация структуры персонала;
- Повышение квалификации персонала

## Интересы работников

- *Повышение удовлетворенности сотрудников;*
- Материальные и нематериальные стимулы;
- Психологический климат в коллективе и т.п.;

***Повышение конкурентоспособности бизнеса компании***

# Универсальный алгоритм разработки KPIs должности

1. Выделите процессы, в которых задействован сотрудник.
2. Определите схемы этих процессов с акцентом на выходы из них.
3. Определите процессные индикаторы по каждому выходу.
4. Определите способы их расчёта.
5. Определите целевые требования к должности.
6. Сформируйте процессные KPIs.
7. Дополните их **проектными** KPIs.
8. Сбалансируйте и согласуйте

KPIs процессов «собираются снизу», KPIs целей «спускаются сверху».

# Проектные КРІ сотрудника



# Еще раз: что такое КРІ?

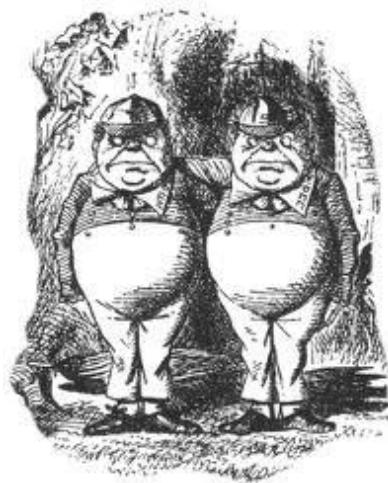
Читаем: ключевые показатели эффективности  
Key Performance Indicators



Понимаем: **числа**, за которые  
нас будут хвалить/ругать

# Возникают вопросы у сотрудников

Почему так  
считаем?

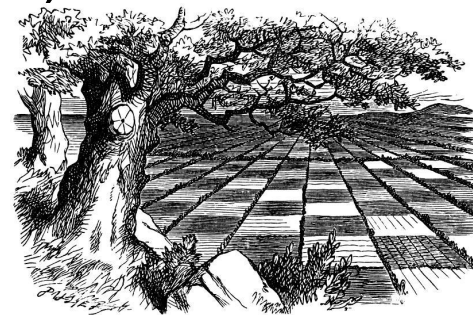


Зачем  
это мне?

# Почему кажется что нужен КРІ

Возникает желание внедрить КРІ, если:

- кругом – враги;
- нужен какой-то инструмент контроля;
- другие способы общения затруднены;
- есть причины для недоверия;
- необходима **сверка целей**.





# Зачем НАМ нужен КРІ

Для чего **мы (сотрудники)** используем КРІ:

- самоанализ/самоконтроль;
- оценка имеющихся/необходимых ресурсов
- уровень опережения или отставания
- нематериальная мотивация;
- подтверждение и распределение бонусов



# Нулевой уровень

Минимально/достаточное состояние:

- выполняем поставленные задачи;
- в запланированные сроки;
- с приемлемым качеством.



Если это не так – мы (конкретные сотрудники в конкретной должности) не нужны.

# Критерии и баллы

## Группы критериев в проектных КРІ:

- сложность выполняемой работы;
- участие в развитии предприятия;
- работа в одиночку;
- командная работа;
- дисциплина.



# Критерии и баллы

## Принципы формирования критериев:

- нет количественных оценок;
- у каждого критерия есть его стоимости в баллах (5, -2, 0.3, ...);
- баланс критериев по важности;
- простота учёта;
- максимальная автоматизация учёта.



# Ошибки внедрения КРІ

- 1. Показатели ради показателей.** Внедряются те показатели, которые компания умеет измерять, а не те, которые нужны. Большое количество проделанной работы в учёте показателей не гарантирует роста эффективности, но создается видимость, что хаос структурируют, контролируют, а значит им управляют.
- 2. Конкретный показатель без конкретного пути.** Измерять показатель для фиксации состояния дел без понимания причин и следствий, всё равно, что изучать знаки дорожного движения отдельно от карты маршрута.
- 3. Белые пятна в цепочке создания стоимости.** Если утверждённые показатели не охватывают полную цепочку создания добавленной стоимости, рост её разрушения может превысить ускорение её создания.